

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI  
KEWIRAUSAHAAN TERHADAP STRATEGI  
PEMASARAN GUNA MENINGKATKAN  
KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus pada UKM Mebel di Jawa Tengah)**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
pada program Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :  
ANDRIYANI, SE  
NIM. C4A002254**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2005**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI  
KEWIRAUSAHAAN TERHADAP STRATEGI  
PEMASARAN GUNA MENINGKATKAN  
KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus pada UKM Mebel di Jawa Tengah)**

yang disusun oleh Andriyani, SE, NIM C4A002254  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 25 April 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

**Pembimbing Utama**

**Dra. Amie Kusumawardhani, MSc**

**Pembimbing Anggota**

**Dr. Indah Susilowati, MSc**

**Semarang 25 April 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program**



**Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo**

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft.	4129/7/MM/01
Tgl.	30-11-05

*Tesis ini di persembahkan untuk  
orang-orang yang telah ikut memberikan warna di perjalanan hidup saya*



*Sertifikasi*

**Saya, Andriyani, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya**

**Andriyani, SE**



**25 April 2005**

## ABSTRACT

Economy crisis' turbulency in the latest 1997 and acceleration process of loosening up procedures in commerce in the APEC's meeting at Bogor 1994, forcing SMEs (Small and Medium Sized Enterprises) to rearrange many factors that make them difficult to be competitive in a global world, such as lack the capabilities, market power, and many resources like multinational corporation. This is done because SMEs having a process of production that tend to need many people as a workers with the result able to extent many work of chance, SMEs also go to be restrains of Indonesia's economy collapse, other that the existing of entrepreneur of SMEs in other place make a beginning process of industrialization development in that area, even in agriculture or urban area. Because of those being looked for many variables that support SMEs' successful to against this globalization.

This research objective on how the effect of supporting variables SMEs' successful, such as an entrepreneurial orientation, marketing strategies, product specialization strategy, and tactics, to SMEs performance.

The samples are owner, can be excecutive person or people who have responsibility to manage furniture's SMEs in Central Java with minimal operational experience is 1 year; know and able to each produsk; and have 20-99 employees.

Data is collected through questionnaires that spread to respondents, as many as 130 respondents from 150 objects respondents by returning the questionnaires.

By using AMOS 4.01, model has found to be accepted with the result of Chi Square amount 323,533, with probability = 0,073. Result of other Goodness of Fit showed that result is good, except GFI and AGFI that acceptable with marginal. The result testing of realibility show the reliabel measure because each variables have a reliability more than 0,7.

The finding showed that there is a significant influence entrepreneurial orientation corporation to marketing strategy, with the result that increasing SMEs performance.

## ABSTRAKSI

Badai krisis ekonomi di akhir tahun 1997 dan percepatan liberalisasi perdagangan dalam pertemuan APEC di Bogor 1994, memaksa UKM (Usaha Kecil dan Menengah) untuk membenahi faktor-faktor yang menyulitkan mereka untuk bersaing secara global, seperti tidak memiliki kapabilitas, kekuatan pasar, dan sumber daya-sumber daya seperti yang dimiliki oleh perusahaan multinasional. Hal ini dilakukan karena selain UKM memiliki proses produksi yang cenderung padat karya sehingga mampu memperluas kesempatan kerja, UKM juga menjadi penahan runtuhnya kemampuan ekonomi Indonesia, selain itu keberadaan pengusaha kecil dan menengah di suatu daerah merupakan proses awal bagi perkembangan industrialisasi di daerah, baik di daerah pertanian maupun daerah perkotaan. Karena itu perlu dicari variabel-variabel apa sajakah yang akan mendukung keberhasilan UKM dalam menghadapi era globalisasi ini

Penelitian ini berfokus pada bagaimana pengaruh variabel pendukung keberhasilan UKM yaitu orientasi kewirausahaan, strategi-strategi pemasaran yaitu strategi keunggulan pemasaran; strategi keunggulan mutu; dan strategi spesialisasi produk, kemudian taktik-taktik, seperti alih teknologi; persiapan menembus pasar luar negeri; dan respons globalisasi, terhadap peningkatan kinerja UKM tersebut. Nantinya dapat dilihat seberapa besar pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Adapun responden yang dijadikan sampel adalah yang memiliki kriteria sbb : para *owner*/pemilik, dapat juga pihak eksekutif atau orang yang diberi tanggung jawab mengelola perusahaan UKM Mebel di Jawa Tengah dengan pengalaman operasional perusahaan minimal 1 tahun, mengetahui dan menguasai setiap produk dan memiliki karyawan sejumlah 20 – 99 orang.

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden, dari 150 kuesioner yang diterima kembali sebanyak 130.

Hasil komputasi menunjukkan bahwa model full SEM dengan menggunakan software AMOS 4.01 sudah memenuhi syarat kelayakan model, yaitu dengan nilai *Chi Square* sebesar 323,533 dengan *probability* sebesar 0,073. Pengujian *goodness of fit* lainnya menunjukkan dalam kategori baik, kecuali GFI dan AGFI yang diterima secara marginal. Hasil pengujian *reliability* menunjukkan ukuran yang reliabel karena masing-masing variabel memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,7.

Jadi dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan pada orientasi kewirausahaan perusahaan terhadap strategi pemasaran, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan Usaha Kecil dan Menengah.

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT, karena atas limpahan ridho dan kasihnya maka saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis yang saya selesaikan ini mengambil topik mengenai pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi pemasaran guna meningkatkan kinerja perusahaan, dengan objek penelitian industri UKM Mebel di daerah Jawa Tengah. Judul yang saya ambil adalah ANALISIS PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP STRATEGI PEMASARAN GUNA MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada UKM Mebel di Jawa Tengah). Penelitian yang saya ajukan ini merupakan salah satu syarat guna mencapai gelar sarjana strata 2 (S-2) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dengan selesainya penyusunan tesis ini, saya harapkan dapat memberikan sumbangan ilmu manajemen, khususnya bagi manajemen strategik. Saya menyadari bahwa selesainya tesis ini juga atas bimbingan, bantuan dan doa dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini saya ingin sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dra. Amie Kusumawardhani, Msc., selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingannya secara jelas dan terarah sehingga sangat membantu mempercepat penyelesaiannya tesis ini.

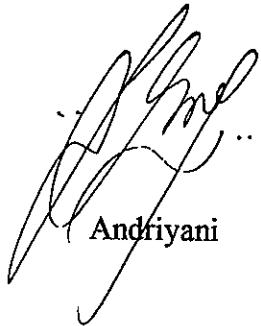
3. Dr. Indah Susilowati, MSc., selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta berkenan membagikan ilmunya dalam mempercepat penyelesaiannya tesis ini.
4. Para dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan masukan dan arahan dalam pembuatan dan penyelesaian tesis ini.
5. Para pemilik maupun manajer perusahaan dalam ruang lingkup industri UKM Mebel di Jawa Tengah, yang telah memberikan waktu luangnya untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
6. Teman – teman MM angkatan XIX pagi, yang telah membantu memberikan saran, arahan dan dukungan moril sehingga dapat terselesaikan tesis ini.
7. Keluarga tercinta di rumah, atas segala doa dan dukungannya.
8. Untuk Arnaz, untuk segala sayang, pengertian dan kesabarannya
9. Bapak-bapak tercinta saya di BUD'S and FRIENDS; Bapak Budi Santoso, untuk dukungan dan semangatnya; Bapak Donnie, yang selalu mengajarkan keteguhan dalam hidup; dan Bapak Agus, untuk rasa kekeluargaannya.

Saya menyadari bahwa tesis ini masih mempunyai banyak kekurangan dan kesalahan, untuk itu saya mengharapkan adanya saran yang membangun demi pengembangan ilmu pengetahuan.



Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan kita semua mendapat limpahan kasih dan anugrah dari Allah SWT, Amin.

Semarang, 25 April 2005

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Andriyani', written in a cursive style.

Andriyani

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Halaman Persembahan .....	iv
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	v
Abstract .....	vi
Abstraksi .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Tabel .....	xvi
Daftar Gambar .....	xviii
Daftar Lampiran .....	xix
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1.    Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2.    Perumusan Masalah .....	7
1.3.    Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	8
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	8
1.3.2. Kegunaan Penelitian .....	9
<b>BAB II    TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1.    Telaah Pustaka .....	10

2.1.1. Orientasi Kewirausahaan Perusahaan .....	10
2.1.2. Strategi Keunggulan Pemasaran .....	13
2.1.3. Strategi Keunggulan Mutu .....	15
2.1.4. Strategi Spesialisasi Produk .....	16
2.1.5. Alih Teknologi Baru .....	17
2.1.6. Respons Globalisasi .....	18
2.1.7. Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri .....	18
2.1.8. Kinerja Perusahaan .....	20
2.1.9. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dengan Strategi Keunggulan Pemasaran .....	21
2.1.10. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dengan Strategi Keunggulan Mutu .....	22
2.1.11. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dengan Strategi Spesialisasi Produk .....	22
2.1.12. Pengaruh Strategi Keunggulan Pemasaran dengan Alih Teknologi Baru .....	23
2.1.13. Pengaruh Strategi Keunggulan Pemasaran dengan Respons Globalisasi .....	23
2.1.14. Pengaruh Strategi Keunggulan Pemasaran dengan Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri .....	24
2.1.15. Pengaruh Strategi Keunggulan Mutu dengan Alih Teknologi Baru .....	25
2.1.16. Pengaruh Strategi Spesialisasi Produk dengan Alih Teknologi Baru .....	25

2.1.17. Pengaruh Alih Teknologi Baru dengan Kinerja Perusahaan .....	26
2.1.18. Pengaruh Respons Globalisasi dengan Kinerja Perusahaan .....	27
2.1.19. Pengaruh Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri dengan Kinerja Perusahaan .....	27
2.2. Penelitian Terdahulu .....	28
2.3. Kerangka Pikir Teoritis .....	29
2.4. Indikator Variabel .....	31
2.5. Hipotesis Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	37
2.5.1. Hipotesis Penelitian .....	37
2.5.2. Definisi Operasional Variabel .....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Penentuan Obyek Penelitian .....	41
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	42
3.2.1. Data Primer .....	42
3.2.2. Data Sekunder .....	42
3.3. Populasi dan Sampel .....	42
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	44
3.5. Teknik Analisa .....	46
3.6. Simpulan .....	59
<b>BAB IV ANALISIS DATA</b>	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	60

4.2.	Deskripsi Variabel Penelitian .....	65
4.3.	Analisis Data Penelitian .....	67
4.3.1.	Analisis Faktor Konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ) .....	69
4.3.1.1.	Analisis Faktor Konfirmatori-Model 1.....	69
4.3.1.2.	Analisis Faktor Konfirmatori-Model 2.....	73
4.3.2.	Analisis <i>Full Model Structural Equation Modelling (SEM)</i> .....	76
4.3.3.	Pengujian Asumsi SEM .....	78
4.3.3.1.	Normalitas Data .....	78
4.3.3.2.	Evaluasi atas <i>Outlier</i> .....	80
4.3.3.3.	Evaluasi atas <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i> .....	82
4.3.3.4.	Evaluasi terhadap Nilai Residual .....	82
4.3.3.5.	Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> .....	83
4.4.	Pengujian Hipotesis .....	86
4.4.1.	Pengujian Hipotesis 1 .....	86
4.4.2.	Pengujian Hipotesis 2 .....	87
4.4.3.	Pengujian Hipotesis 3 .....	87
4.4.4.	Pengujian Hipotesis 4 .....	88
4.4.5.	Pengujian Hipotesis 5 .....	88
4.4.6.	Pengujian Hipotesis 6 .....	88

5.3.	Kesimpulan Masalah Penelitian .....	107
5.4.	Implikasi Teoritis .....	109
5.5.	Impilkasi Manajerial .....	111
5.6.	Limitasi dan Agenda Penelitian Mendatang .....	116
Daftar Referensi .....		118
Lampiran-lampiran		
Daftar Riwayat Hidup		

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Data Ekspor Mebel Jawa Tengah Th. 1997-2001 .....	5
Tabel 1.2.	Jumlah Populasi Berdasarkan Skala Perusahaan s/d Th. 2002-2003 .....	6
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 2.2.	Definisi Operasional Variabel .....	39
Tabel 3.1.	Variabel dan Indikator Pengukuran .....	47
Tabel 3.2.	Model Persamaan Struktural .....	50
Tabel 3.3.	Model Pengukuran dan Struktur Model .....	51
Tabel 3.4.	Tabel <i>Goodness of Fit Index</i> .....	56
Tabel 4.1.	Data Responden .....	65
Tabel 4.2.	Deskripsi Variabel Penelitian .....	66
Tabel 4.3.	Hasil Pengujian Kelayakan Faktor Konfirmatori Konstruksi Model 1 .....	71
Tabel 4.4.	<i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori-1 .....	72
Tabel 4.5.	Hasil Pengujian Kelayakan Model Analisis Konfirmatori-2 .....	74
Tabel 4.6.	<i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori-2 .....	75
Tabel 4.7.	Hasil Pengujian Kelayakan Model <i>Structural Equation Model</i> (SEM) .....	78
Tabel 4.8.	Normalitas Data .....	79
Tabel 4.9.	Uji <i>Outlier Univariate</i> .....	81
Tabel 4.10.	<i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> .....	85

Tabel 4.11. Pengujian Hipotesis .....	86
Tabel 4.12. Pengaruh Langsung yang distandarisasi .....	92
Tabel 4.13. Pengaruh Tidak Langsung yang distandarisasi .....	94
Tabel 4.14. Pengaruh Total yang distandarisasi .....	96
Tabel 4.15. Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian .....	97
Tabel 5.1. Implikasi Teoritis .....	110



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Sistem Manajer <i>Entrepreneurial</i> .....	13
Gambar 2.2.	Kerangka Pikir Teoritis .....	30
Gambar 2.3.	Indikator Variabel Orientasi Kewirausahaan Perusahaan .....	31
Gambar 2.4.	Indikator Variabel Strategi Keunggulan Pemasaran .....	32
Gambar 2.5.	Indikator Variabel Strategi Keunggulan Mutu .....	33
Gambar 2.6.	Indikator Variabel Strategi Spesialisasi Produk .....	34
Gambar 2.7.	Indikator Variabel Alih Teknologi .....	34
Gambar 2.8.	Indikator Variabel Respons Globalisasi .....	35
Gambar 2.9.	Indikator Variabel Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri .....	36
Gambar 2.10.	Indikator Variabel Kinerja Perusahaan .....	37
Gambar 3.1.	Diagram Alur Penelitian .....	49
Gambar 4.1.	Analisis Faktor Konfirmatori Model 1 .....	70
Gambar 4.2.	Analisis Faktor Konfirmatori Model 2 .....	74
Gambar 4.3.	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i> (SEM) .....	77

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Ijin Penelitian
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian
Lampiran 3	Data Hasil Kuesioner
Lampiran 4	Hasil Analisis SEM
Lampiran 5	Tabel $\chi^2$
Lampiran 6	Daftar Riwayat Hidup

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Belum pulih benar kekuatan perekonomian Indonesia akibat krisis ekonomi yang melanda di akhir tahun 1997, Indonesia harus bersiap lagi menghadapi percepatan liberalisasi perdagangan yang telah disepakati dalam pertemuan APEC di Bogor tahun 1994 yaitu dengan melonggarkan hambatan non tarif dalam transaksi perdagangan antar negara. Percepatan liberalisasi perekonomian sebagaimana di atas tentu merupakan tantangan yang sangat serius bagi dunia usaha Indonesia (Revrisond Baswir, 1998). Walaupun proses liberalisasi itu dilakukan oleh negara pada tingkat makro, namun yang akan menghadapi peperangan dalam arti yang sesungguhnya adalah para pelaku ekonomi pada dataran mikro. Perekonomian Indonesia yang semakin terbuka, tidak dapat tidak, akan memaksa perusahaan-perusahaan Indonesia untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis yang berasal dari negara lain. Karena masalah perlindungan hak-hak buruh juga merupakan agenda yang turut diperbincangkan dalam rangka liberalisasi perekonomian itu maka keunggulan kompetitif berupa buruh berupah murah yang selama ini dinikmati oleh perusahaan-perusahaan Indonesia, dalam jangka panjang tidak akan dapat diandalkan lagi. Pada gilirannya, hanya perusahaan-perusahaan yang mampu menghasilkan barang dan jasa dengan kualitas dan harga bersainglah yang akan

dapat bertahan. Ini berarti Indonesia harus siap dengan segala tantangan maupun resiko yang akan ditemui dengan semakin mengglobalnya dunia dalam segala aspek (selanjutnya disebut era globalisasi).

Globalisasi menunjukkan semakin meluasnya keterkaitan pelaku-pelaku ekonomi nasional, termasuk konsumen, produsen, supplier, dan pemerintah dari berbagai negara. Batasan-batasan pasar domestik dan internasional menjadi tidak relevan dengan semakin banyaknya usaha yang mengembangkan profil usahanya ke luar negeri (Dunning, 1993). Globalisasi dan bermunculannya usaha kecil dan menengah yang aktif secara internasional menjadi trend dunia saat ini (Gary Knight, 2000). Bangkitnya usaha kecil dan menengah ke dunia internasional menjadi trend yang penting karena usaha kecil dan menengah dapat menjadi pendorong pertumbuhan inovasi-inovasi produk pasar. Akan tetapi karena usahanya termasuk usaha kecil, maka banyak usaha kecil dan menengah yang tidak memiliki kapabilitas, kekuatan pasar, dan sumber daya-sumber daya seperti yang dimiliki oleh perusahaan multinasional. Dan faktor-faktor inilah yang menyulitkan mereka untuk bersaing secara global.

Globalisasi adalah trend dimana perusahaan bertransaksi, menjual, dan mendistribusikan produknya ke banyak negara di dunia. Globalisasi berkaitan pula dengan : (1) kebijakan pemerintah untuk mengurangi batasan-batasan dagang dan investasi, (2) perusahaan-perusahaan besar yang menjalankan produksi di banyak negara, (3) perusahaan lokal yang mencari sumber daya murah dari luar, dan (4) perusahaan asing yang semakin banyak bersaing di pasar domestik

(Dunning, 1993). Globalisasi merupakan proses bertahap, trend-trend yang semakin meluas dan semakin mantap. Salah satu trend terpenting adalah : (1) pertumbuhan ekonomi, dan (2) liberalisasi politik sebelum periode pasca perang, yang mendorong makin berkurangnya proteksionisme perdagangan. Pada tahunan makro dan industri, globalisasi menimbulkan : (1) turbulensi pasar, (2) semakin ketatnya kompetisi dari perusahaan-perusahaan multinasional, (3) hilangnya perlindungan pasar karena liberalisasi dagang, dan (4) bermunculannya peluang-peluang pasar internasional. Semuanya ini berimbas pada operasional dan kinerja usaha.

Usaha kecil dan menengah (selanjutnya akan disingkat UKM) juga menjadi kontributor bagi 35% nilai ekspor di Asia dan sekitar 26% nilai ekspor di negara-negara berkembang di seluruh dunia (*Organization for Economic Co-Operation and Development*, 1997). Di beberapa negara seperti Italia, Korea Selatan, dan China, kontribusi UKM bagi nilai total ekspor nasional mencapai 60%.

Banyak pendapat berkembang baik yang bersifat hipotesis maupun yang menggunakan bukti-bukti empiris bahwa UKM memiliki proses produksi yang cenderung padat karya, mampu menyerap banyak tenaga kerja, dan memperluas kesempatan kerja sehingga dapat meningkatkan pendapatan. Yang terpenting adalah UKM sanggup melewati krisis dan bahkan menjadi penahan terhadap runtuhnya kemampuan ekonomi Indonesia. Keberadaan pengusaha kecil dan menengah di suatu daerah juga merupakan proses awal bagi perkembangan

industrialisasi di daerah, baik daerah pertanian (agrobisnis) maupun daerah perkotaan. Pengusaha kecil dan menengah justru tampil sebagai agen-agen pembangunan yang menjadi penggerak potensi wilayah dimana mereka berada. Potensi yang dimaksud bukan sekedar terbatas pada sumber daya manusia, tapi juga sumber dana lokal berupa sumber keuangan yang akan dimanfaatkan secara lebih produktif. Hasil produk para pengusaha kecil dan menengah juga merupakan alternatif pemenuhan kebutuhan barang-barang industri dengan harga relatif murah bagi masyarakat dan diharapkan mampu mendukung tumbuhnya usaha besar yang mandiri.

Keberhasilan UKM di era globalisasi sebagian besar tergantung pada perumusan dan implementasi strategi usaha mereka (Miles and Snow, 1978 ; Porter, 1980). Strategi mencerminkan respon jangka pendek dan jangka panjang perusahaan terhadap tantangan-tantangan dan peluang-peluang usaha yang ada.

Menurut Dess, Lumpkin dan Covin (1997), penerapan strategi pemasaran pada UKM lebih mungkin terjadi bila manajemen perusahaan memiliki orientasi *entrepreneurial*. Orientasi *entrepreneurial* (orientasi kewirausahaan), atau, *entrepreneurship* (insting wirausaha), mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk bersikap inovatif, proaktif, berani mengambil resiko, otonom dan agresif-kompetitif untuk mencapai tujuan-tujuan strateginya (Dess, Lumpkin and Covin, 1997 ; Miller and Friesen, 1984).

Penelitian ini dilakukan penulis, selain karena masih sedikit penelitian yang dilakukan dalam menguji peran *entrepreneurship* (insting wirausaha)

terhadap strategi pemasaran (Dess, Lumpkin dan Covin; 1997, Miller dan Friesen; 1984), penulis juga ingin melihat hubungannya dengan kinerja perusahaan dalam lingkup usaha kecil dan menengah (Gary Knight, 2000), yang terimbas globalisasi. Sampel industri yang digunakan pada penelitian Gary Knight adalah industri elektronik dan peralatan listrik, produk tekstil, pakaian dan produk-produk terkait. Penulis meneliti lebih lanjut pada sektor industri *furniture* (mebel) untuk menguji pengaruh orientasi kewirausahaan pada UKM terhadap strategi-strategi pemasaran yaitu strategi keunggulan pemasaran; strategi keunggulan mutu; dan strategi spesialisasi produk, pengaruh ketiganya terhadap taktik alih teknologi baru, respons globalisasi dan persiapan menembus pasar luar negeri guna meningkatkan kinerja perusahaan di era globalisasi. Lokasi yang diambil yaitu UKM mebel (dengan karyawan  $\leq 100$  orang) di Jawa Tengah (dengan data dari ASMINDO tahun 2002-2003) agar secara signifikan dapat diketahui pengaruh penerapan strateginya dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan.

**Tabel 1.1.**  
**Data Ekspor Mebel Jawa Tengah**  
**Tahun 1997-2001 (dalam juta rupiah)**

No	Tahun	Nilai	Total Mebel Indonesia	Prosentase
1.	1997	255.508,13	758.712,81	33,6%
2.	1998	292.951,28	557.065,27	19,0%
3.	1999	453.742,91	1.203.603,38	37,6%
4.	2000	538.800,24	1.323.600,04	40,4%
5.	2001	503.346,78	1.386.648,03	36,2%

**Sumber : Disperindag & ASMINDO**

**Tabel 1.2.**  
**Jumlah Populasi Berdasarkan Skala Perusahaan**  
**(data s/d tahun 2002-2003)**

Kota	Skala Perusahaan Kecil dan Menengah ( $\leq 100$ orang)	Skala Perusahaan Besar ( $> 100$ orang)
1. Batang	1	-
2. Blora	2	-
3. Boyolali	-	1
4. Demak	1	1
5. Jepara	6	3
6. Juwana	-	1
7. Kendal	1	-
8. Klaten	1	1
9. Kudus	3	2
10. Magelang	1	1
11. Purbalingga	1	-
12. Purwodadi	1	-
13. Purworejo	1	-
14. Salatiga	2	-
15. Semarang	67	24
16. Solo	20	4
17. Sragen	1	-
18. Sukoharjo	7	3
19. Surakarta	-	1
20. Ungaran	3	4
<b>Jumlah</b>	<b>119</b>	<b>46</b>

**Sumber : Disperindag & ASMINDO**

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa di Jawa Tengah sendiri, ekspor mebel menyumbang lebih dari 30% dari keseluruhan ekspor mebel di Indonesia. Kawasan Jawa Tengah mempunyai hutan yang memberikan nilai tambah dalam mengeksplorasi kayu ke dalam prospek bisnis untuk ekspor. Apalagi dalam 5 tahun terakhir terhitung sejak tahun 1997-2001 diperoleh data positif tentang kontribusi ekspor mebel Jawa Tengah terhadap total ekspor mebel di Indonesia. Sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.



## 1.2. Perumusan Masalah

Seperti yang diungkapkan di awal bahasan ini, *research problemnya* antara lain kondisi mayoritas yang dihadapi oleh UKM di Indonesia umumnya adalah banyak usaha kecil dan menengah yang tidak memiliki kapabilitas, kekuatan pasar, dan sumber daya-sumber daya seperti yang dimiliki oleh perusahaan multinasional. Dan faktor-faktor inilah yang menyulitkan mereka untuk bersaing secara global. Dari situlah timbul pertanyaan besar bagaimana kesiapan dunia usaha khususnya UKM dalam menghadapi liberalisasi perdagangan tersebut. Dengan permasalahan-permasalahan tersebut, UKM di Indonesia umumnya harus menemukan strategi yang tepat untuk mencapai kinerja yang dapat bersaing di era perdagangan bebas.

*Research gap* yang didapatkan pada penulisan ini adalah keberhasilan UKM di era globalisasi sebagian besar tergantung pada perumusan dan implementasi strategi usaha mereka (Miles and Snow, 1978; Porter, 1980), di lain pihak menurut Dess, Lumpkin dan Covin (1997), penerapan strategi pemasaran pada UKM lebih mungkin terjadi bila manajemen perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan. Gary Knight (2000), menyelidiki hubungan orientasi kewirausahaan, taktik dan strategi pemasaran dengan kinerja usaha kecil dan menengah yang terimbas globalisasi.

Berdasarkan hal-hal diatas itulah, maka pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh orientasi kewirausahaan dalam lingkup UKM mebel yang beroperasi secara global di Jawa Tengah ?
2. Dalam lingkup global, apakah UKM mebel yang berorientasi kewirausahaan lebih cenderung menggunakan ketiga strategi yaitu strategi keunggulan pemasaran dan mutu, dan strategi spesialisasi produk ?
3. Apakah perusahaan dengan ketiga strategi tersebut cenderung menggunakan taktik seperti alih teknologi baru, respons globalisasi, dan persiapan menembus pasar luar negeri untuk meningkatkan kinerja mereka?
4. Apakah implikasi taktik tersebut bagi kinerja UKM mebel di era globalisasi ?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan dalam lingkup UKM mebel yang beroperasi secara global di Jawa Tengah
2. Menganalisis apakah UKM yang berorientasi kewirausahaan cenderung menggunakan strategi keunggulan pemasaran, strategi keunggulan mutu, dan strategi spesialisasi produk
3. Menguji UKM yang cenderung memakai ketiga strategi diatas (strategi keunggulan pemasaran dan mutu, dan strategi spesialisasi produk),

menggunakan atau tidak taktik seperti alih teknologi baru, respons globalisasi, dan persiapan menembus pasar luar negeri untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka

4. Menganalisis pengaruh taktik-taktik tersebut diatas bagi kinerja UKM di era globalisasi

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Memberikan pemahaman tentang pentingnya orientasi kewirausahaan dalam lingkup UKM mebel yang beroperasi secara global di Jawa Tengah
2. Memberikan pemahaman yang lebih luas tentang strategi-strategi yang seharusnya diterapkan oleh UKM yang sudah beroperasi secara global dalam menjawab tantangan yang sedang dihadapi oleh perekonomian Indonesia secara umum
3. Membuka wawasan tentang pentingnya taktik yang harus diambil seperti alih teknologi, respons globalisasi, dan persiapan menembus pasar luar negeri yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja UKM di Indonesia
4. Memberikan kontribusi tentang pentingnya orientasi kewirausahaan dan strategi-strategi pemasaran dalam meningkatkan kinerja pemasaran UKM pada akademisi atau praktisi di Indonesia mengingat masih sedikitnya tulisan-tulisan yang mengupas peluang dan tantangan penerapannya bagi UKM

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### 2.1.1. Orientasi Kewirausahaan Perusahaan

Menurut Dess, Lumpkin dan Covin (1997), penerapan strategi pemasaran lebih mungkin terjadi bila manajemen perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan (orientasi *entrepreneurial*), atau *entrepreneurship* (insting usaha), mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk bersikap dibawah ini untuk mencapai tujuan-tujuan strategiknya (Dess, Lumpkin and Covin, 1997 ; Miller and Friesen, 1984) yaitu :

##### 1. Inovatif

Daya inovasi mengacu pada lingkup perusahaan yang menunjang ide-ide segar, eksperimentasi, dan proses-proses kreatif untuk menghasilkan produk baru, teknik-teknik atau teknologi baru.

##### 2. Proaktif

Sikap proaktif merupakan kebalikan dari sikap reaktif yaitu mengambil inisiatif secara agresif dalam berbisnis dan menjadi yang terdepan dalam membentuk lingkungan usaha demi keuntungan perusahaan.

##### 3. Berani mengambil resiko

Berani mengambil resiko mencerminkan kecenderungan untuk mengerahkan sumber daya dalam proyek-proyek yang prospek

kegagalannya cukup besar, namun bila berhasil keuntungan yang diperoleh juga besar.

4. Otonom

Otonom mengacu pada kemandirian individu atau tim dalam melahirkan ide-ide atau visi dan melaksanakan ide-ide tersebut hingga membuahkan hasil.

5. Agresif-kompetitif

Kompetitif-agresif mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk bersaing secara ketat dan langsung bagi semua kompetitornya untuk menjadi yang terbaik (Covin and Slevin, 1989 ; Khandwalla, 1977 ; Lumpkin and Dess, 1996 ; Miller and Friesen, 1984 ; Morris and Paul, 1987).

Orientasi kewirausahaan dikaitkan dengan : (1) sikap mencari peluang, (2) berani mengambil resiko, dan (3) pengambilan keputusan yang digawangi oleh pemimpin yang kuat atau organisasi yang memiliki sistem-sistem nilai tertentu (Dess, Lumpkin and Covin, 1997 ; Miles and Snow, 1978). Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan lebih banyak mengadakan inovasi-inovasi pasar produk, berani menjalankan usaha yang beresiko dan memulai inovasi-inovasi yang proaktif (Miller and Friesen, 1984 ; Morris and Paul, 1987).

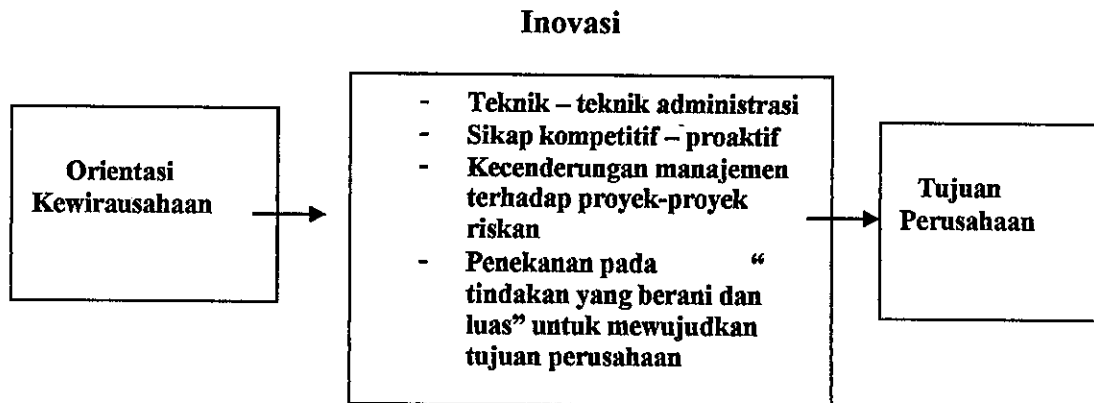
Dess, Lumpkin dan Covin (1997) menyimpulkan bahwa lingkungan yang kompleks dan tak pasti membutuhkan sikap wirausaha yang kuat dalam perumusan strategi. Mereka menyatakan bahwa sikap yang pasif akan

melemahkan kinerja, karena basis keunggulan kompetitif perusahaan, struktur industri dan standar kinerja produk tidak bisa bertahan lama atau terus berubah. Keberhasilan produk pasar hanya dapat dicapai melalui sikap kompetitif-agresif dan proaktif untuk mendorong perusahaan jauh ke depan meninggalkan pesaing-pesaingnya. Singkatnya, orientasi kewirausahaan sangat berguna dalam lingkungan-lingkungan usaha yang tak pasti dan terus berubah (Dess, Lumpkin and Covin, 1997 ; Miller and Friesen, 1984). Dengan turbulensi pasar akibat globalisasi, hanya UKM yang berorientasi kewirausahaan yang dapat bertahan lebih baik dari perusahaan yang tidak berorientasi demikian.

Dalam penelitian sebelumnya, orientasi kewirausahaan juga dikaitkan dengan inovasi dalam teknik-teknik administrasi, sikap kompetitif-proaktif, kecenderungan manajemen terhadap proyek-proyek riskan, dan penekanan pada “ tindakan yang berani dan luas “ untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Covin & Slevin, 1989 ; Khandwalla, 1977 ; Miller & Friesen, 1984 ; Morris & Paul, 1987).

Manajer yang *entrepreneurial* (wirausaha) akan meremajakan ulang sistem-sistem mereka, hingga menghasilkan gabungan sumber daya pemasaran dan produktif yang benar-benar baru. Orientasi kewirausahaan diperlukan untuk mengedepankan strategi-strategi baru. Perusahaan juga akan merancang “ koleksi strategi-strategi *entrepreneurial* (wirausaha) “ untuk merespon lingkungan usahanya secara proaktif (Dess, Lumpkin & Covin, 1997 ; Knight, 1997 ; Morris & Paul, 1987).

**Gambar 2.1**  
**Sistem Manajer *Entrepreneurial***



**Sumber : Covin & Slevin, 1989 ; Khandwalla, 1977 ; Miller & Friesen, 1984 ;  
Morris & Paul, 1987**

Perusahaan yang bersaing dalam lingkungan usaha dinamis dapat lebih berhasil bila memiliki orientasi *entrepreneurial* seperti sikap inovatif, berani mengambil resiko dan sikap proaktif (Dess, Lumpkin & Covin, 1997 ; Khandwalla, 1977 ; Miller & Friesen, 1984 ; Morris & Paul, 1987). Pengusaha lebih cenderung untuk meluncurkan aktivitas usaha baru bila kekecewaan mereka terhadap kondisi-kondisi lingkungan juga meningkat. Pada umumnya, perusahaan berorientasi kewirausahaan memiliki kecenderungan untuk menerapkan strategi pemasaran responsif dan antisipatif (Dess, Lumpkin & Covin, 1997 ; Khandwalla, 1977 ; Miller & Friesen, 1984 ; Morris & Paul, 1987).

### **2.1.2. Strategi Keunggulan Pemasaran**

Perumusan strategi merupakan proses tingkat perusahaan yang mencakup berbagai aktivitas untuk merumuskan misi dan tujuan perusahaan. Aktivitas-

aktivitas tersebut antara lain : (1) analisis, (2) perencanaan, (3) pengambilan keputusan, dan (4) manajemen, dimana semua ini dilandaskan pada sistem nilai dan kultur organisasi (Miller & Friesen, 1984 ; Porter, 1980).

Strategi pemasaran mengacu pada strategi-strategi pemasaran primer yang menjadi landasan manajemen. Strategi pemasaran mencerminkan : (1) strategi untuk menjadi yang terdepan dalam pemasaran, (2) kualitas, (3) spesialisasi produk, yang semuanya muncul dalam analisis faktor indikator-indikator orientasi strategi (Morrison & Roth, 1992).

Keunggulan pemasaran dicirikan dengan : (1) teknik-teknik pemasaran yang inovatif, (2) penempatan tenaga kerja terampil, dan (3) kontrol terhadap jalur-jalur distribusi secara cermat (Morrison & Roth, 1992). Bagi kebanyakan perusahaan, strategi pemasaran yang unggul menjadi persyaratan penting bagi kesuksesan mereka.

Penerapan strategi pemasaran menunjukkan bahwa perusahaan relatif responsif terhadap pasar tertentu, karena pemasaran menjadi sarana bagi perusahaan untuk berinteraksi dengan konsumennya. Ciri utama strategi pemasaran adalah tindakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dan strategi sangat penting bagi UKM karena berfungsi sebagai : (1) pedoman untuk menetapkan tujuan, (2) keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan operasional (Pelham & Wilson, 1995).

Tujuan pemasaran adalah untuk mendatangkan laba bagi perusahaan melalui promosi dan distribusi produk. Strategi pemasaran menjadi tuntutan bagi



manajer dalam menjalankan taktik dan aktivitas-aktivitas usaha lain guna menunjang target pemasaran internasional (Cavusgil & Zou, 1994 ; Szymanski ; Bharadwaj & Varadarajan, 1993). Singkatnya, inti dari strategi pemasaran adalah bersikap responsif terhadap perubahan pasar. Strategi pemasaran juga akan mendorong perusahaan untuk mengakuisisi teknologi guna menciptakan produk-produk baru dan memperbarui produk-produk lama agar dapat diterima di pasar luar negeri.

Selain itu, orientasi pemasaran membuat perusahaan menjadi responsif dan selalu mengejar peluang-peluang pasar, oleh karenanya banyak usaha yang akan merespon tekanan globalisasi dengan memperluas aktivitas-aktivitas penjualan mereka ke pasar-pasar luar negeri (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996).

### **2.1.3. Strategi Keunggulan Mutu**

Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan bahwa kualitas utama *entrepreneurship* adalah *new entry*, yaitu memasuki pasar baru dengan meluncurkan produk baru maupun produk lama mereka. Keunggulan kualitas adalah menghasilkan produk-produk jasa dengan kualitas unggulan, yang bahkan melebihi pengharapan konsumen (Buzzell & Gale, 1987 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993). Kualitas produk unggulan akan memperkuat loyalitas konsumen dan perusahaan juga dapat mematok harga yang lebih tinggi dari pesaingnya (Buzzell & Gale, 1987).

UKM yang bersaing dalam lingkup global akan berusaha menetapkan standar kualitas mereka agar tidak kalah dari produk-produk luar yang menjadi saingannya. Kesadaran mutu yang muncul dari proses perbandingan ini akan mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan diri (Buzzell & Gale, 1987 ; Cvar, 1986). Dengan semakin ketatnya persaingan, para pengrajin komponen maupun barang-barang jadi akan banyak berinvestasi pada peningkatan mutu untuk mempertahankan konsumen lama dan menggaet konsumen baru. Investasi semacam ini membutuhkan akuisisi teknologi.

#### **2.1.4. Strategi Spesialisasi Produk**

Spesialisasi produk adalah fokus pada keistimewaan produk, yang dibandrol pada harga lebih tinggi, dan diedarkan secara terbatas (Porter, 1980). Ini serupa dengan strategi fokus Porter dimana perusahaan menarget pasar tertentu dengan mengeluarkan produk unggulan yang inovatif dan berbeda dari produk saingannya.

Perusahaan yang mengejar strategi spesialisasi produk akan berfokus untuk menghasilkan produk-produk khas atau istimewa dan menciptakan barang yang berbeda untuk segmen pasar tertentu. Aspek penting disini adalah pengembangan atau peningkatan produk agar dapat memenuhi kebutuhan tertentu. Alih teknologi menunjang inovasi dan membantu perusahaan untuk merespon perubahan lingkungan eksternal (misalnya, Kotabe, 1990 ; Miles & Snow, 1978 ; Porter, 1990 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993).

meningkatkan kapabilitas-kapabilitas inovatif mereka (Kotabe, 1998 ; Porter, 1990 ; Zahra, 1996).

#### **2.1.6. Respons Globalisasi**

Respons globalisasi adalah sejauh mana respons perusahaan terhadap peluang-peluang maupun ancaman-ancaman yang timbul akibat globalisasi. Respons globalisasi dapat dilihat dari : (1) inisiatif yang dilakukan manajemen untuk mengubah taktik usaha mereka, (2) aktivitas-aktivitas pemasaran mereka, maupun (3) manuver-manuver lainnya. Tantangan yang dihadapi perusahaan adalah menciptakan nilai lebih bagi konsumen dengan cara seefisien mungkin. Perusahaan yang sangat responsif di era globalisasi akan lebih mampu untuk mewujudkan hal ini sehingga tingkat keberhasilan mereka di pasar asing juga lebih baik. Banyak perusahaan dalam menghadapi tantangan globalisasi berupaya mengembangkan distribusi penjualan mereka ke luar negeri. Ekspansi internasional menjanjikan : (1) pasar baru yang lebih menguntungkan ; (2) membantu meningkatkan daya saing perusahaan ; dan (3) menunjang akses untuk mendapatkan ide-ide baru, inovasi-inovasi produk, maupun teknologi terkini (Cavusgil & Zou, 1994).

#### **2.1.7. Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri**

Menghadapi tantangan globalisasi, banyak perusahaan berupaya mengembangkan distribusi penjualan mereka ke luar negeri. Ekspansi

meningkatkan kapabilitas-kapabilitas inovatif mereka (Kotabe, 1998 ; Porter, 1990 ; Zahra, 1996).

#### **2.1.6. Respons Globalisasi**

Respons globalisasi adalah sejauh mana respons perusahaan terhadap peluang-peluang maupun ancaman-ancaman yang timbul akibat globalisasi. Respons globalisasi dapat dilihat dari : (1) inisiatif yang dilakukan manajemen untuk mengubah taktik usaha mereka, (2) aktivitas-aktivitas pemasaran mereka, maupun (3) manuver-manuver lainnya. Tantangan yang dihadapi perusahaan adalah menciptakan nilai lebih bagi konsumen dengan cara seefisien mungkin. Perusahaan yang sangat responsif di era globalisasi akan lebih mampu untuk mewujudkan hal ini sehingga tingkat keberhasilan mereka di pasar asing juga lebih baik. Banyak perusahaan dalam menghadapi tantangan globalisasi berupaya mengembangkan distribusi penjualan mereka ke luar negeri. Ekspansi internasional menjanjikan : (1) pasar baru yang lebih menguntungkan ; (2) membantu meningkatkan daya saing perusahaan ; dan (3) menunjang akses untuk mendapatkan ide-ide baru, inovasi-inovasi produk, maupun teknologi terkini (Cavusgil & Zou, 1994).

#### **2.1.7. Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri**

Menghadapi tantangan globalisasi, banyak perusahaan berupaya mengembangkan distribusi penjualan mereka ke luar negeri. Ekspansi

yang tepat akan menunjang keberhasilan perusahaan yang go internasional (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996).

#### **2.1.8. Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan mencerminkan pencapaian tujuan finansial perusahaan maupun tujuan-tujuan lainnya melalui pelaksanaan taktik dan strategi pemasaran. Usaha kecil menengah biasanya menjalankan bisnisnya dengan beberapa target, yang paling utama adalah target finansial, yaitu yang berkaitan dengan : (1) pangsa pasar, (2) pertumbuhan penjualan, (3) laba dan (4) faktor-faktor yang terkait. Sejauh mana perusahaan dapat mewujudkan target tersebut menjadi tolok ukur kinerjanya (Cavusgil & Zou, 1994).

Menurut Birley & Westhead (1990), penilaian kinerja dengan membandingkan perusahaan dengan pesaing dalam pasar merupakan tambahan informasi yang penting. Pengukuran seperti itu memberikan informasi mengenai apakah perusahaan dengan mudah ditarik dengan trend pasar atau mereka menunjukkan perilaku pertumbuhan yang menyimpang secara substansi dibandingkan dengan industri lain secara umum.

Langkah-langkah taktis dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Alih teknologi yang dilakukan perusahaan dapat berdampak positif untuk kinerja pasar dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Porter, 1990 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993 ; Zhara, 1996). Perusahaan dalam industri global yang responsif terhadap tuntutan global akan memiliki kinerja

yang tepat akan menunjang keberhasilan perusahaan yang go internasional (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996).

#### **2.1.8. Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan mencerminkan pencapaian tujuan finansial perusahaan maupun tujuan-tujuan lainnya melalui pelaksanaan taktik dan strategi pemasaran. Usaha kecil menengah biasanya menjalankan bisnisnya dengan beberapa target, yang paling utama adalah target finansial, yaitu yang berkaitan dengan : (1) pangsa pasar, (2) pertumbuhan penjualan, (3) laba dan (4) faktor-faktor yang terkait. Sejauh mana perusahaan dapat mewujudkan target tersebut menjadi tolok ukur kinerjanya (Cavusgil & Zou, 1994).

Menurut Birley & Westhead (1990), penilaian kinerja dengan membandingkan perusahaan dengan pesaing dalam pasar merupakan tambahan informasi yang penting. Pengukuran seperti itu memberikan informasi mengenai apakah perusahaan dengan mudah ditarik dengan trend pasar atau mereka menunjukkan perilaku pertumbuhan yang menyimpang secara substansi dibandingkan dengan industri lain secara umum.

Langkah-langkah taktis dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Alih teknologi yang dilakukan perusahaan dapat berdampak positif untuk kinerja pasar dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Porter, 1990 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993 ; Zhara, 1996). Perusahaan dalam industri global yang responsif terhadap tuntutan global akan memiliki kinerja

#### 2.1.10. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dengan Strategi Keunggulan Mutu

Dalam Buzzell & Gale (1987) dan Cvar (1986), dikatakan bahwa di era globalisasi, persaingan semakin ketat dari para rival perusahaan yang menawarkan bermacam-macam barang dengan kualitas tinggi, harga lebih murah, atau keduanya. Dengan semakin banyaknya ragam barang berkualitas yang bisa dipilih konsumen, maka otomatis kesadaran konsumen akan kualitas juga akan meningkat. Maka, usaha kecil dan menengah yang bersaing dalam lingkup global dan berorientasi kewirausahaan, akan berusaha menetapkan standar kualitas mereka agar tidak kalah dari produk-produk luar yang menjadi saingannya.

Dengan demikian, dapat disusun Hipotesis 2 sebagai berikut :

***H<sub>2</sub> : Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi keunggulan mutu***

#### 2.1.11. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dengan Strategi Spesialisasi Produk

Orientasi kewirausahaan diperlukan untuk mengedepankan strategi-strategi baru. Perusahaan juga akan merancang “koleksi strategi-strategi *entrepreneurial* (wirausaha)” untuk merespon lingkungan usahanya secara proaktif (Dess, Lumpkin & Covin, 1997 ; Knight, 1997 ; Morris & Paul, 1987).

Salah satunya adalah strategi spesialisasi produk yang berfokus untuk menghasilkan produk-produk khas atau istimewa dan menciptakan barang yang berbeda untuk segmen pasar tertentu. Disinilah dinilai besarnya pengaruh orientasi kewirausahaan yang dimiliki seorang *entrepreneur* untuk menghasilkan produk-produk yang dapat bersaing di pasar globalisasi.

#### 2.1.10. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dengan Strategi Keunggulan Mutu

Dalam Buzzell & Gale (1987) dan Cvar (1986), dikatakan bahwa di era globalisasi, persaingan semakin ketat dari para rival perusahaan yang menawarkan bermacam-macam barang dengan kualitas tinggi, harga lebih murah, atau keduanya. Dengan semakin banyaknya ragam barang berkualitas yang bisa dipilih konsumen, maka otomatis kesadaran konsumen akan kualitas juga akan meningkat. Maka, usaha kecil dan menengah yang bersaing dalam lingkup global dan berorientasi kewirausahaan, akan berusaha menetapkan standar kualitas mereka agar tidak kalah dari produk-produk luar yang menjadi saingannya.

Dengan demikian, dapat disusun Hipotesis 2 sebagai berikut :

*H<sub>2</sub> : Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi keunggulan mutu*

#### 2.1.11. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dengan Strategi Spesialisasi Produk

Orientasi kewirausahaan diperlukan untuk mengedepankan strategi-strategi baru. Perusahaan juga akan merancang “koleksi strategi-strategi *entrepreneurial* (wirausaha)” untuk merespon lingkungan usahanya secara proaktif (Dess, Lumpkin & Covin, 1997 ; Knight, 1997 ; Morris & Paul, 1987).

Salah satunya adalah strategi spesialisasi produk yang berfokus untuk menghasilkan produk-produk khas atau istimewa dan menciptakan barang yang berbeda untuk segmen pasar tertentu. Disinilah dinilai besarnya pengaruh orientasi kewirausahaan yang dimiliki seorang *entrepreneur* untuk menghasilkan produk-produk yang dapat bersaing di pasar globalisasi.



internasional, mereka akan mencari informasi tentang pasar-pasar luar negeri, mengubah produk dan label agar sesuai dengan kebutuhan lokal, dan membuat perubahan-perubahan lain untuk mengejar peluang-peluang di luar negeri.

Jadi dapat disusun Hipotesis 5 sebagai berikut :

***H<sub>5</sub> : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk merespon globalisasi***

#### **2.1.14. Pengaruh Strategi Keunggulan Pemasaran dengan Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri**

Saat perusahaan mulai go internasional, mereka akan menggunakan strategi pemasarannya dengan mencari informasi tentang pasar-pasar luar negeri, mengubah produk dan label agar sesuai dengan kebutuhan lokal, dan membuat perubahan-perubahan lain untuk mengejar peluang-peluang di luar negeri. Di era globalisasi, go internasional menjadi sarana untuk mengejar bisnis-pasar baru, sebagai kompensasi atas hilangnya segmen pasar domestik, dan untuk memperbesar keuntungan. Perencanaan yang matang dan alokasi sumber daya yang tepat akan menunjang keberhasilan perusahaan yang go internasional (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996).

Jadi dapat disusun Hipotesis 6 sebagai berikut :

***H<sub>6</sub> : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk mengadakan persiapan matang sebelum berusaha menembus pasar luar negeri***

internasional, mereka akan mencari informasi tentang pasar-pasar luar negeri, mengubah produk dan label agar sesuai dengan kebutuhan lokal, dan membuat perubahan-perubahan lain untuk mengejar peluang-peluang di luar negeri.

Jadi dapat disusun Hipotesis 5 sebagai berikut :

***H<sub>5</sub> : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk merespon globalisasi***

#### **2.1.14. Pengaruh Strategi Keunggulan Pemasaran dengan Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri**

Saat perusahaan mulai go internasional, mereka akan menggunakan strategi pemasarannya dengan mencari informasi tentang pasar-pasar luar negeri, mengubah produk dan label agar sesuai dengan kebutuhan lokal, dan membuat perubahan-perubahan lain untuk mengejar peluang-peluang di luar negeri. Di era globalisasi, go internasional menjadi sarana untuk mengejar bisnis-pasar baru, sebagai kompensasi atas hilangnya segmen pasar domestik, dan untuk memperbesar keuntungan. Perencanaan yang matang dan alokasi sumber daya yang tepat akan menunjang keberhasilan perusahaan yang go internasional (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996).

Jadi dapat disusun Hipotesis<sup>1</sup> 6 sebagai berikut :

***H<sub>6</sub> : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk mengadakan persiapan matang sebelum berusaha menembus pasar luar negeri***

merespon perubahan lingkungan eksternal (misalnya, Kotabe, 1990 ; Miles & Snow, 1978 ; Porter, 1990 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993)

Jadi bagi usaha kecil dan menengah yang go internasional dan terimbas globalisasi :

***H<sub>8</sub> : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi spesialisasi produk, semakin besar pula kemungkinan perusahaan mengadakan akuisisi teknologi***

#### **2.1.17. Pengaruh Alih Teknologi Baru dengan Kinerja Perusahaan**

Alih teknologi yang dilakukan perusahaan dapat berdampak positif untuk kinerja pasar dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Porter, 1990 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993 ; Zahra, 1996). Porter (1990) sendiri menyatakan bahwa kemampuan untuk berinovasi merupakan sumber keunggulan kompetitif yang paling utama bagi perusahaan di pasar global. Ini berarti perusahaan terimbas globalisasi dapat meningkatkan kinerja dengan berinvestasi dalam unit litbang (misalnya Cvar, 1986 ; Morrison & Roth, 1992 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993 ; Zahra, 1996).

Otomatisasi sebagai hasil dari alih teknologi juga dapat membuat perusahaan menjadi lebih fleksibel, dan dapat meningkatkan produktivitas, sehingga perusahaan menjadi lebih kompetitif. Dengan otomatisasi, perusahaan dapat meningkatkan kapasitas agar dapat menembus segmen pasar baru ataupun memangkas biaya-biaya produksi (Zahra, 1996). Litbang juga akan menghasilkan produk-produk baru yang lebih baik dan sesuai dengan tuntutan pasar luar negeri

merespon perubahan lingkungan eksternal (misalnya, Kotabe, 1990 ; Miles & Snow, 1978 ; Porter, 1990 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993)

Jadi bagi usaha kecil dan menengah yang go internasional dan terimbas globalisasi :

*H<sub>8</sub> : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi spesialisasi produk, semakin besar pula kemungkinan perusahaan mengadakan akuisisi teknologi*

#### **2.1.17. Pengaruh Alih Teknologi Baru dengan Kinerja Perusahaan**

Alih teknologi yang dilakukan perusahaan dapat berdampak positif untuk kinerja pasar dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Porter, 1990 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993 ; Zahra, 1996). Porter (1990) sendiri menyatakan bahwa kemampuan untuk berinovasi merupakan sumber keunggulan kompetitif yang paling utama bagi perusahaan di pasar global. Ini berarti perusahaan terimbas globalisasi dapat meningkatkan kinerja dengan berinvestasi dalam unit litbang (misalnya Cvar, 1986 ; Morrison & Roth, 1992 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993 ; Zahra, 1996).

Otomatisasi sebagai hasil dari alih teknologi juga dapat membuat perusahaan menjadi lebih fleksibel, dan dapat meningkatkan produktivitas, sehingga perusahaan menjadi lebih kompetitif. Dengan otomatisasi, perusahaan dapat meningkatkan kapasitas agar dapat menembus segmen pasar baru ataupun memangkas biaya-biaya produksi (Zahra, 1996). Litbang juga akan menghasilkan produk-produk baru yang lebih baik dan sesuai dengan tuntutan pasar luar negeri

Perencanaan yang matang terutama sangat penting bagi usaha internasional, karena kondisi-kondisi global lebih kompleks dari kondisi domestik (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996).

Jadi bagi usaha kecil dan menengah yang go internasional dan terimbas globalisasi :

*H<sub>11</sub> : Semakin baik persiapan perusahaan sebelum memasuki pasar luar negeri, semakin besar pula kinerjanya*

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengikuti dan mengembangkan konstruk yang sudah diuji dalam penelitian terdahulu, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

Judul	Pengarang	Tahun	Variabel yang diteliti	Alat analisis	Hasil
The relationship between entrepreneurship & marketing in established firms	Morris, Michael H; Paul, Gordon W	1987	Entrepreneurial orientation & marketing oriented	Correlation	Peran perantara globalisasi dalam hubungan <i>entrepreneurship</i> (insting wirausaha) dengan strategi pemasaran
Strategi management of small firms in hostile & benign environments	Covin, Jeffrey G; Slevin, Dennis P	1989	Environmental hostility, organization structure, strategic posture, competitive tactics & financial performance	Correlation	Adanya hubungan <i>entrepreneurship</i> (insting wirausaha) dengan strategi perusahaan

Perencanaan yang matang terutama sangat penting bagi usaha internasional, karena kondisi-kondisi global lebih kompleks dari kondisi domestik (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996).

Jadi bagi usaha kecil dan menengah yang go internasional dan terimbas globalisasi :

*H<sub>11</sub> : Semakin baik persiapan perusahaan sebelum memasuki pasar luar negeri, semakin besar pula kinerjanya*

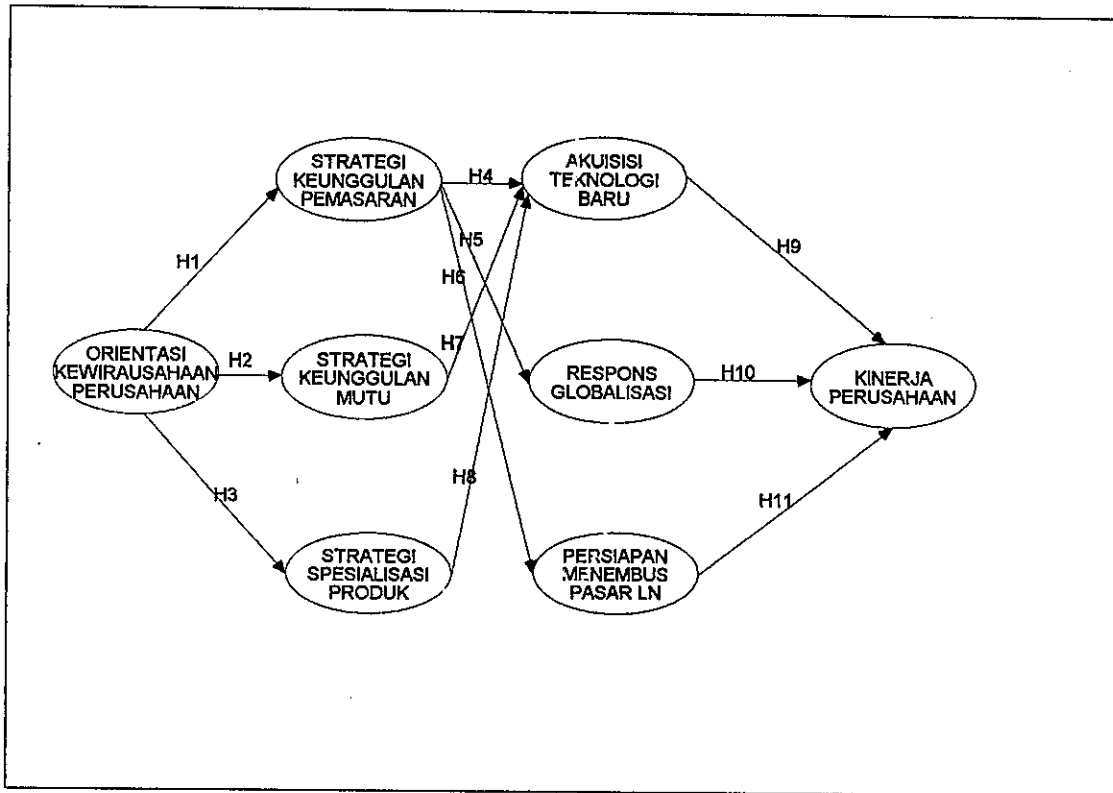
## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengikuti dan mengembangkan konstruk yang sudah diuji dalam penelitian terdahulu, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.1.  
Penelitian Terdahulu**

Judul	Pengarang	Tahun	Variabel yang diteliti	Alat analisis	Hasil
The relationship between entrepreneurship & marketing in established firms	Morris, Michael H; Paul, Gordon W	1987	Entrepreneurial orientation & marketing oriented	Correlation	Peran perantara globalisasi dalam hubungan entrepreneurship (insting wira usaha) dengan strategi pemasaran
Strategi management of small firms in hostile & benign environments	Covin, Jeffrey G; Slevin, Dennis P	1989	Environmental hostility, organization structure, strategic posture, competitive tactics & financial performance	Correlation	Adanya hubungan entrepreneurship (insting wirausaha) dengan strategi perusahaan

**Gambar 2.2.**  
**Kerangka Pikir Teoritis**

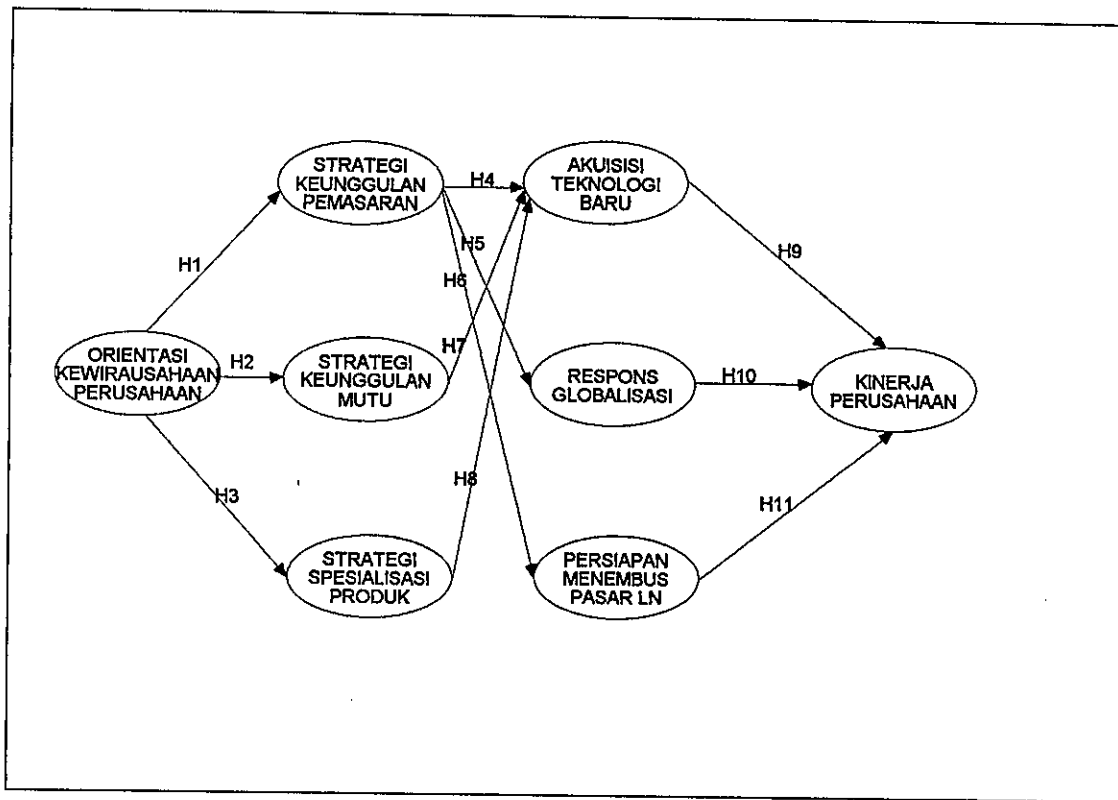


**Sumber : Gary Knight (2000)**

**Penjelasan model :**

Pelaksanaan proses-proses pemasaran dilakukan menurut tiga variabel dalam perusahaan, yaitu : kultur, strategi-strategi dan taktik (Webster, 1992). Menurut Webster, kultur adalah dasar nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi panutan organisasi. Strategi mencerminkan cara perusahaan menargetkan dan menempatkan diri serta mencerminkan cara bersaingnya dalam korelasi produk dan pasar. Pada tingkat operasional, taktik dijalankan melalui unsur-unsur pemasaran maupun sarana-sarana lain yang dimiliki manajemen. Masing-masing variabel (taktik, strategi dan kultur) mesti dikembangkan dan diaktifasikan dalam konteks tingkatan sebelumnya atau menurut konteks

**Gambar 2.2.**  
**Kerangka Pikir Teoritis**



**Sumber : Gary Knight (2000)**

**Penjelasan model :**

Pelaksanaan proses-proses pemasaran dilakukan menurut tiga variabel dalam perusahaan, yaitu : kultur, strategi-strategi dan taktik (Webster, 1992). Menurut Webster, kultur adalah dasar nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi panutan organisasi. Strategi mencerminkan cara perusahaan menargetkan dan menempatkan diri serta mencerminkan cara bersaingnya dalam korelasi produk dan pasar. Pada tingkat operasional, taktik dijalankan melalui unsur-unsur pemasaran maupun sarana-sarana lain yang dimiliki manajemen. Masing-masing variabel (taktik, strategi dan kultur) mesti dikembangkan dan diaktifasikan dalam konteks tingkatan sebelumnya atau menurut konteks



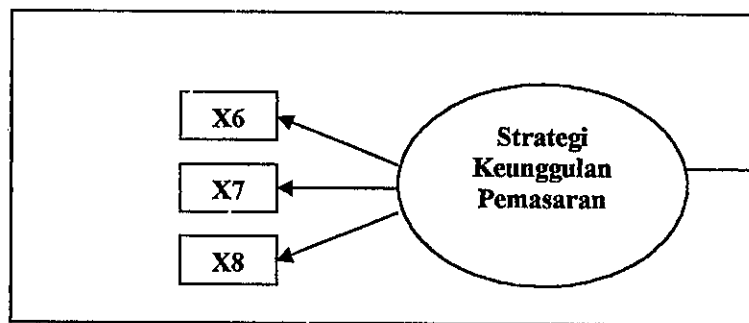
**Keterangan :**

X <sub>1</sub>	=	Otonomi
X <sub>2</sub>	=	Daya inovasi
X <sub>3</sub>	=	Pengambilan resiko
X <sub>4</sub>	=	Sikap proaktif
X <sub>5</sub>	=	Kompetitif-agresif

Variabel strategi keunggulan pemasaran dibentuk dari 3 indikator yaitu :

- (1) kontrol pada jalur-jalur distribusi, (2) teknik-teknik pemasaran yang inovatif , dan  
(3) tenaga kerja yang terampil. Hal ini dijelaskan pada gambar berikut ini :

**Gambar 2.4.**  
**Indikator Variabel Strategi Keunggulan Pemasaran**



**Sumber : Buzzell & Gale (1987) dan Szymanski, Bhawaradwaj & Varadarajan (1993)**

**Keterangan :**

X <sub>6</sub>	=	Kontrol jalur-jalur distribusi
X <sub>7</sub>	=	Teknik-teknik pemasaran yang inovatif
X <sub>8</sub>	=	Tenaga kerja terampil

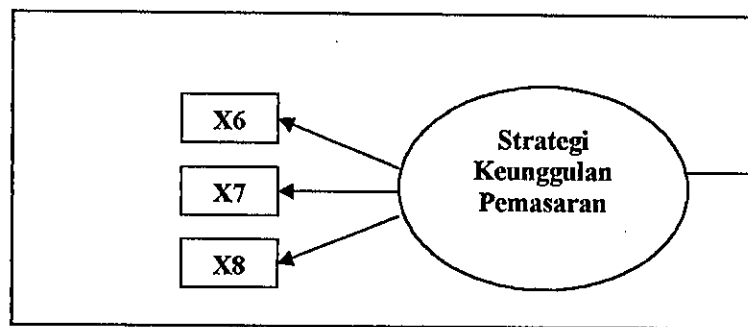
**Keterangan :**

X <sub>1</sub>	=	Otonomi
X <sub>2</sub>	=	Daya inovasi
X <sub>3</sub>	=	Pengambilan resiko
X <sub>4</sub>	=	Sikap proaktif
X <sub>5</sub>	=	Kompetitif-agresif

Variabel strategi keunggulan pemasaran dibentuk dari 3 indikator yaitu :

- (1) kontrol pada jalur-jalur distribusi, (2) teknik-teknik pemasaran yang inovatif , dan  
(3) tenaga kerja yang terampil. Hal ini dijelaskan pada gambar berikut ini :

**Gambar 2.4.**  
**Indikator Variabel Strategi Keunggulan Pemasaran**

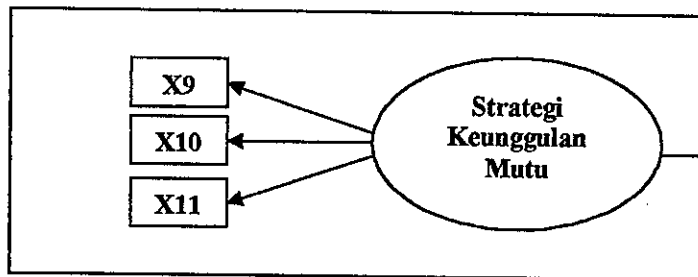


**Sumber : Buzzell & Gale (1987) dan Szymanski, Bhawaradwaj & Varadarajan (1993)**

**Keterangan :**

X <sub>6</sub>	=	Kontrol jalur-jalur distribusi
X <sub>7</sub>	=	Teknik-teknik pemasaran yang inovatif
X <sub>8</sub>	=	Tenaga kerja terampil

**Gambar 2.5.**  
**Indikator Variabel Strategi Keunggulan Mutu**



**Sumber : Buzzell & Gale (1987) dan Szymanski, Bhawaradwaj & Varadarajan (1993)**

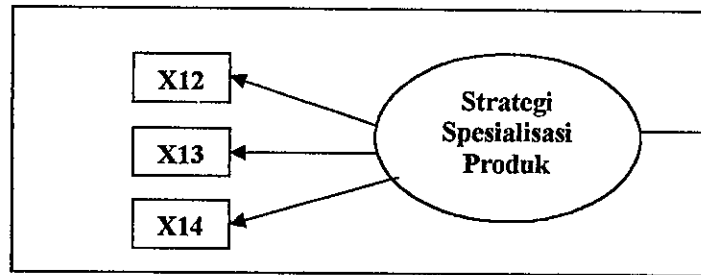
**Keterangan :**

- $X_9$  = Menekankan pada pelayanan pelanggan (purna jual)  
 $X_{10}$  = Menekankan pada kualitas  
 $X_{11}$  = Kualitas produk dibanding dengan pesaingnya

Gambar 2.5. diatas menunjukkan bahwa variabel strategi keunggulan mutu dibentuk dari 3 indikator yaitu : (1) menekankan pada pelayanan purna jual pada pelanggan, (2) menekankan pada kualitas, dan (3) menekankan pada kualitas produk dibanding dengan pesaingnya.

Variabel strategi spesialisasi produk dibentuk oleh 3 indikator yaitu : (1) keistimewaan produk (*speciality product*), (2) produksi produk "*high price*", dan (3) diedarkan secara terbatas pada ceruk pasar, dapat diterangkan pada gambar berikut :

**Gambar 2.6.**  
**Indikator Variabel Strategi Spesialisasi Produk**



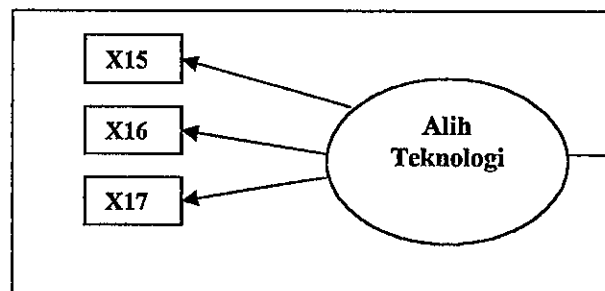
**Sumber : Porter (1980)**

**Keterangan :**

- X<sub>12</sub> = Keistimewaan produk (*Speciality product*)
- X<sub>13</sub> = Produksi produk "*high price*"
- X<sub>14</sub> = Diedarkan secara terbatas pada ceruk pasar

Variabel alih teknologi dibentuk oleh 3 indikator yaitu : (1) peningkatan pengeluaran untuk R&D, (2) peningkatan pengetahuan dari karyawan akan teknologi baru, dan (3) perbaikan proses produksi yang ada dengan penggunaan alat-alat berteknologi modern, dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

**Gambar 2.7.**  
**Indikator Variabel Alih Teknologi**



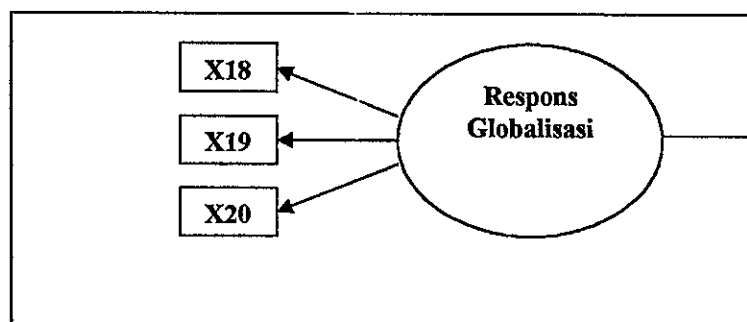
**Sumber : Miles & Snow (1978), Porter (1990), dan Nandukamar S. (2000)**

**Keterangan :**

- $X_{15}$  = Peningkatan pengeluaran untuk R&D  
 $X_{16}$  = Peningkatan pengetahuan dari karyawan akan teknologi baru  
 $X_{17}$  = Perbaikan proses produksi yang ada dengan penggunaan alat-alat berteknologi modern

Ketiga indikator yaitu : (1) pengaruh globalisasi terhadap faktor-faktor lain dalam perusahaan, (2) inisiatif manajemen untuk mengubah taktik, dan (3) modifikasi aktivitas-aktivitas pemasaran merupakan indikator yang membentuk variabel respons globalisasi. Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.8. berikut ini :

**Gambar 2.8.**  
**Indikator Variabel Respons Globalisasi**

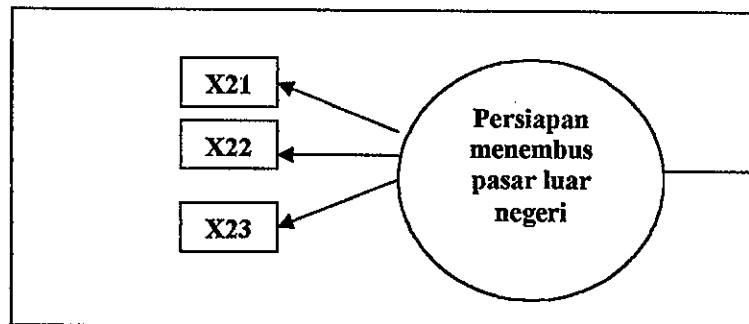


**Sumber :** Cavusgil & Zou (1994)

**Keterangan :**

- $X_{18}$  = Pengaruh globalisasi terhadap faktor-faktor lain dalam perusahaan  
 $X_{19}$  = Inisiatif manajemen untuk mengubah taktik  
 $X_{20}$  = Modifikasi aktivitas-aktivitas pemasaran

**Gambar 2.9.**  
**Indikator Variabel Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri**



**Sumber : Cavusgil & Zou (1994)**

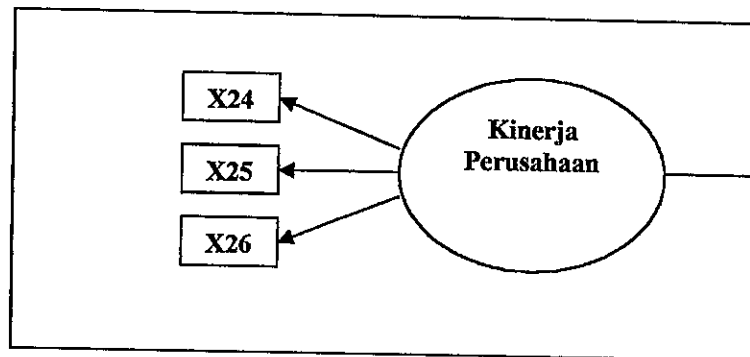
**Keterangan :**

- $X_{21}$  = Riset pasar internasional
- $X_{22}$  = Alokasi SDM dan finansial untuk menunjang bisnis internasional
- $X_{23}$  = Menyesuaikan produk agar sesuai dengan kebutuhan pasar yang dituju

Pada gambar 2.9. diatas terlihat 3 indikator yang membentuk variabel persiapan menembus pasar luar negeri, indikator-indikator adalah : (1) riset pasar internasional, (2) alokasi SDM dan finansial untuk menunjang bisnis internasional, dan (3) menyesuaikan produk agar sesuai dengan kebutuhan pasar yang dituju.

Sedangkan indikator yang membentuk variabel kinerja perusahaan ada 3 yaitu : (1) *market share* (pertumbuhan pangsa pasar), (2) pertumbuhan penjualan, dan (3) profitabilitas (pertumbuhan keuntungan), hal ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

**Gambar 2.10.**  
**Indikator Variabel Kinerja Perusahaan**



**Sumber : Cavusgil & Zou (1994)**

**Keterangan :**

X<sub>24</sub> = *Market share* (pertumbuhan pangsa pasar)  
X<sub>25</sub> = Pertumbuhan penjualan  
X<sub>26</sub> = Profitabilitas (pertumbuhan keuntungan)

## **2.5. Hipotesis Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.5.1. Hipotesis Penelitian**

- H<sub>1</sub> : Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi keunggulan pemasaran
- H<sub>2</sub> : Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi keunggulan mutu
- H<sub>3</sub> : Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi spesialisasi produk

- H<sub>4</sub> : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar pula kecenderungan perusahaan untuk mengakuisisi teknologi baru
- H<sub>5</sub> : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk merespon globalisasi
- H<sub>6</sub> : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk mengadakan persiapan matang sebelum berusaha menembus pasar luar negeri
- H<sub>7</sub> : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan mutu, semakin besar pula kecenderungan perusahaan untuk mengadakan akuisisi teknologi
- H<sub>8</sub> : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi spesialisasi produk, semakin besar pula kemungkinan perusahaan mengadakan akuisisi teknologi
- H<sub>9</sub> : Semakin banyak perusahaan mengakuisisi teknologi, semakin baik pula kinerjanya
- H<sub>10</sub> : Semakin besar daya respon perusahaan terhadap globalisasi, semakin besar pula kinerjanya
- H<sub>11</sub> : Semakin baik persiapan perusahaan sebelum memasuki pasar luar negeri, semakin besar pula kinerjanya



## 2.5.2. Definisi Operasional Variabel

**Tabel 2.2.**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Skala
<b>Orientasi kewirausahaan perusahaan</b>	Kecenderungan perusahaan untuk bersikap inovatif, proaktif, berani mengambil resiko, otonomi, dan agresif-kompetitif untuk mencapai tujuan-tujuan strategiknya	7 poin skala pada 5 item untuk mengukur orientasi kewirausahaan perusahaan
<b>Strategi keunggulan pemasaran</b>	Dicirikan dengan teknik-teknik pemasaran yang inovatif, penempatan tenaga kerja terampil dan kontrol terhadap jalur-jalur distribusi secara cermat	7 poin skala pada 3 item untuk mengukur strategi keunggulan pemasaran
<b>Strategi keunggulan mutu</b>	Menghasilkan produk-produk jasa dengan kualitas unggulan, yang bahkan melebihi pengharapan konsumen	7 poin skala pada 3 item untuk mengukur strategi keunggulan mutu
<b>Strategi spesialisasi produk</b>	Fokus pada keistimewaan produk, yang dibandrol pada harga lebih tinggi, dan diedarkan secara terbatas	7 poin skala pada 3 item untuk mengukur strategi spesialisasi produk
<b>Alih teknologi</b>	Upaya perusahaan untuk mengakuisisi teknologi, terutama melalui program penelitian dan pengembangan	7 poin skala pada 3 item untuk mengukur alih teknologi
<b>Respons globalisasi</b>	Sejauh mana daya respons perusahaan terhadap peluang-peluang maupun ancaman-ancaman yang timbul akibat globalisasi	7 poin skala pada 3 item untuk mengukur respons globalisasi
<b>Persiapan menembus pasar luar negeri</b>	Jalinan upaya-upaya perusahaan yang dipersiapkan secara matang untuk berekspansi luar negeri	7 poin skala pada 3 item untuk mengukur persiapan menembus pasar luar negeri

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Skala
Kinerja perusahaan	Pencapaian tujuan finansial perusahaan maupun tujuan-tujuan lainnya melalui pelaksanaan taktik dan strategi pemasaran	7 poin skala pada 3 item untuk mengukur kinerja perusahaan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menguji pengaruh orientasi kewirausahaan pada usaha kecil dan menengah dalam pengaruhnya terhadap strategi-strategi pemasaran guna meningkatkan kinerja perusahaan di era globalisasi, sebagaimana telah disampaikan dalam hipotesis-hipotesis pada tinjauan pustaka.

Pada Bab III ini akan dijelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian, meliputi penentuan obyek penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, pengumpulan data, dan teknik analisis data untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan, yang nantinya diharapkan dapat menunjukkan hubungan sebab akibat antar variabel.

#### **3.1. Penentuan Obyek Penelitian**

Penelitian ini menggunakan sampel industri mebel yang masih termasuk golongan usaha kecil dan menengah yang terkena imbas globalisasi, agar dapat dilihat bagaimana sikap yang diambil untuk menghadapi tantangan globalisasi itu sendiri. Maka dari itu diambil daerah penelitian Jawa Tengah dengan alasan bahwa ekspor mebel menyumbang lebih dari 30% dari keseluruhan ekspor mebel di Indonesia. Apalagi dalam 5 tahun terakhir terhitung sejak tahun 1997-2001 diperoleh data positif tentang kontribusi ekspor mebel Jawa Tengah terhadap total

ekspor mebel di Indonesia. Sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

#### **3.2.1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Umar, 2001, p.42). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuesioner yang telah diisi oleh responden. Adapun responden dalam penelitian ini adalah para *owner*/eksekutif dari usaha kecil dan menengah yang terkena imbas globalisasi, yang merupakan anggota dari ASMINDO pada industri mebel di wilayah Jawa tengah.

#### **3.2.2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data atau informasi yang dikumpulkan oleh pihak lain yang berhubungan dengan masalah penelitian (Marzuki, 2000, p.56). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari literatur dan sumber-sumber lain yang mendukung penelitian ini.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan sekumpulan individu, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu (Indiantoro, 1999, p.115).

Jumlah populasi UKM di Jawa Tengah yang masuk menjadi anggota ASMINDO sendiri ada 119 perusahaan (lihat kembali tabel 1.2., halaman 6), dengan total karyawan  $\pm 10.000$  orang. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan yaitu semua *owner/eksekutif* anggota ASMINDO pada industri mebel di wilayah Jawa tengah. Sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang mempunyai karakteristik yang relatif sama dan dianggap sama dapat mewakili populasi (Singarimbun, 1991, p.31) yang nantinya akan di analisis dan mewakili seluruh populasi yaitu para *owner/eksekutif* anggota ASMINDO pada industri mebel di wilayah Jawa tengah yang terpilih.

Untuk memenuhi kriteria sampel yang sesuai ditentukan dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten sepanjang mewakili populasi (Hair Jr. et al, 1998, hal. 166), yaitu :

$$\text{Jumlah sampel} = \text{jumlah indikator} \times 5 \text{ sampai } 10$$

Karena di dalam penelitian ini terdapat 26 indikator, maka jumlah sampel yang digunakan adalah :

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel} &= 26 \times 5 \text{ sampai } 26 \times 10 \\ &= 130 \text{ sampai } 260 \text{ responden} \end{aligned}$$

Untuk memenuhi kriteria ukuran sampel yang sesuai yaitu 100-200 (Ferdinand, 2002, p.47). Maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 130 responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel yang dilakukan secara acak berdasarkan karakteristik-karakteristik tertentu. Adapun responden yang dijadikan sampel adalah para eksekutif yang telah memiliki kriteria sbb :

- Para *owner*/eksekutif dengan pengalaman bekerja minimal 1 tahun
- Para *owner*/eksekutif yang bekerja di industri mebel di wilayah Jawa tengah
- Para *owner*/eksekutif mengetahui dan menguasai setiap produk yang ditawarkan kepada pelanggan

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Adapun dalam penelitian ini menggunakan acuan dalam metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu mengenai dirinya, dan setiap pernyataan dari subyek yang diberikan peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang mewakili semua variabel laten dan variabel observasi yang diteliti. Terlebih dahulu kuesioner diuji dengan menggunakan sistem panel, yaitu kuesioner diujikan kepada ahli strategi, *owner*/eksekutif UKM, dan pejabat pemerintah yang berkompeten di bidang UKM (Disperindag), yaitu :

- Dra. Amie Kusumawardhani, MSc, dosen Magister Manajemen Universitas Diponegoro, selaku ahli strategi

- Ir. Ardono Ardanto, Direktur Utama Merdeka Suryatama, selaku eksekutif UKM
- Drs. Harimurti, MM, Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang, selaku pejabat pemerintah yang berkompeten di bidang UKM (Disperindag)

Kuesioner berisi pernyataan sangat setuju sampai sangat tidak setuju dengan menggunakan skala *Likert* sebagai acuannya. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang (Singarimbun, 1995, p.87). Masing-masing pernyataan dibuat dengan data menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval diberi skor atau nilai sebagai berikut :

- Untuk pernyataan dengan kategori penilaian sangat tidak setuju (STS) sampai dengan sangat setuju (SS)

STS	TS	CTS	RR	CS	S	SS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Catatan : STS = Sangat Tidak Setuju  
 TS = Tidak Setuju  
 CTS = Cukup Tidak Setuju  
 RR = Rata-rata  
 CS = Cukup Setuju  
 S = Setuju  
 SS = Sangat Setuju

### 3.5. Teknik Analisis

Dalam penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkapkan suatu fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang dapat lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisa data harus sesuai dengan yang pola penelitian dan variabel yang diteliti. Adapun teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apakah dimensi-dimensi dari sebuah konsep). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2002).

Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand, 2002) :

#### 1. Pengembangan model teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis diperlukan pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi yang kuat untuk model



yang dikembangkan. Penggunaan SEM bukan untuk menghasilkan sebuah model melainkan untuk mengkonfirmasikan model teoritis melalui data empirik

**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Indikator Pengukuran**

Variabel	Indikator	Simbol
<b>Orientasi kewirausahaan perusahaan</b>	<b>Otonomi</b>	<b>X1</b>
	<b>Daya inovasi</b>	<b>X2</b>
	<b>Pengambilan resiko</b>	<b>X3</b>
	<b>Sikap proaktif</b>	<b>X4</b>
	<b>Kompetitif-agresif</b>	<b>X5</b>
<b>Strategi keunggulan pemasaran</b>	<b>Kontrol jalur-jalur distribusi</b>	<b>X6</b>
	<b>Teknik-teknik pemasaran yang inovatif</b>	<b>X7</b>
	<b>Tenaga kerja terampil</b>	<b>X8</b>
<b>Strategi keunggulan mutu</b>	<b>Kualitas pelayanan</b>	<b>X9</b>
	<b>Kualitas unggulan produk dan jasa</b>	<b>X10</b>
	<b>Kualitas produk dibanding pesaingnya</b>	<b>X11</b>
<b>Strategi spesialisasi produk</b>	<b>Keistimewaan produk ( Speciality product )</b>	<b>X12</b>
	<b>Produksi produk "high price"</b>	<b>X13</b>
	<b>Diedarkan secara terbatas pada ceruk pasar</b>	<b>X14</b>
<b>Alih teknologi</b>	<b>Pengeluaran untuk R&amp;D mengalami peningkatan</b>	<b>X15</b>
	<b>Peningkatan pengetahuan dari karyawan akan teknologi baru</b>	<b>X16</b>
	<b>Perbaikan proses produksi yang ada dengan penggunaan alat-alat berteknologi modern</b>	<b>X17</b>

Variabel	Indikator	Simbol
Respon Globalisasi	Pengaruh globalisasi terhadap faktor-faktor lain dalam perusahaan	X18
	Inisiatif manajemen untuk mengubah taktik	X19
	Modifikasi aktivitas – aktivitas pemasaran	X20
Persiapan menembus pasar luar negeri	Riset pasar internasional	X21
	Alokasi SDM dan finansial untuk menunjang bisnis internasional	X22
	Menyesuaikan produk agar sesuai dengan kebutuhan pasar yang dituju	X23
Kinerja perusahaan	Market share (pertumbuhan pangsa pasar)	X24
	Pertumbuhan penjualan	X25
	Profitabilitas (pertumbuhan keuntungan)	X26

## 2. Pengembangan diagram alur (*Path Diagram*)

Pada langkah ini digambar sebuah diagram alur yang dapat mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin di uji. Penyusunan bagan alur digambarkan dengan hubungan antar konstruk dengan anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya. Menurut Ferdinand (2000, p.38), konstruk lainnya. Menurut Ferdinand (2000, p.38), konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

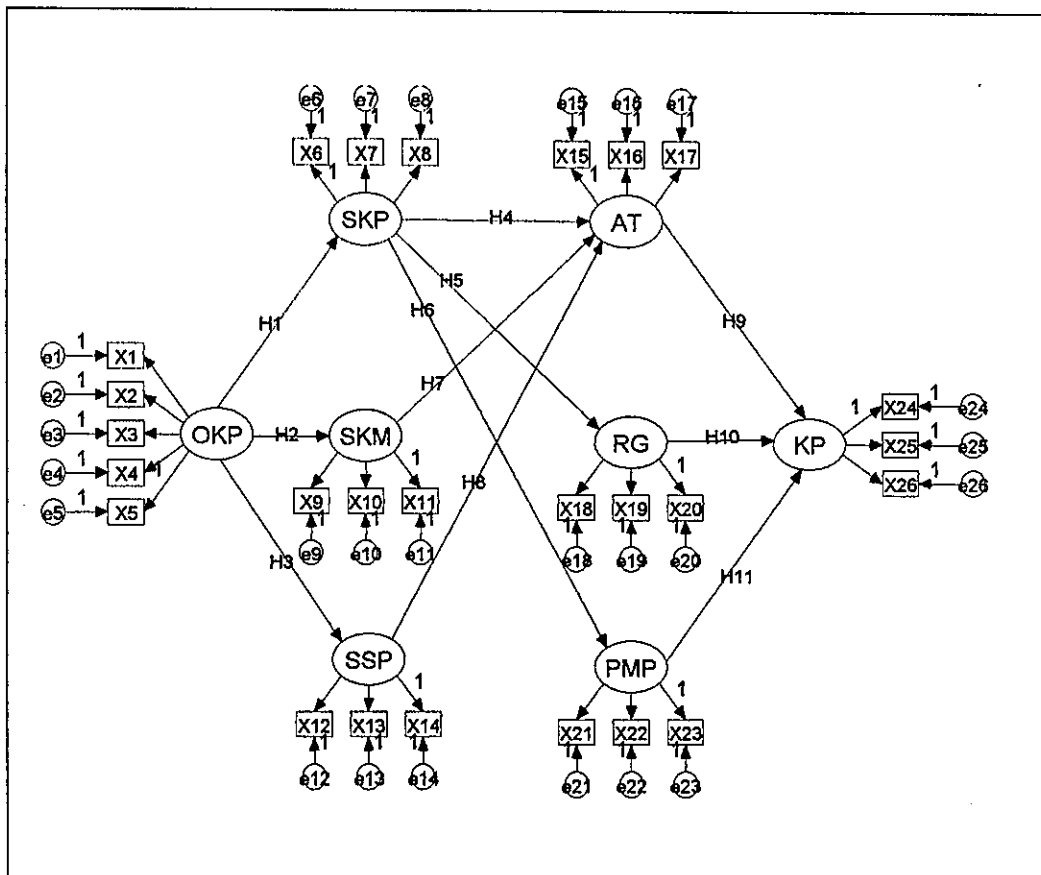
a. **Konstruk Eksogen**

Disebut juga sebagai *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen merupakan konstruk yang dituju garis dengan satu arah.

b. **Konstruk Endogen**

Merupakan beberapa faktor yang diprediksikan oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan dengan konstruk endogen.

**Gambar 3.1.**  
**Diagram Alur Penelitian**



Sumber : Hasil estimasi dengan SEM

3. **Mengubah alur diagram kedalam persamaan model struktural dan model pengukuran**

Pada langkah ini, model pengukuran yang lebih spesifik siap untuk dibuat, yaitu dengan merubah diagram alur model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang diubah terdiri dari :

a. **Persamaan struktural**

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk, dan biasanya disusun dengan pedoman sbb :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

**Tabel 3.2.**  
**Model Persamaan Struktural**

<b>Model Persamaan Struktural</b>
<b>Strategi Keunggulan Pemasaran = <math>\beta_1</math> Orientasi Kewirausahaan Perusahaan + <math>z_1</math></b>
<b>Strategi Keunggulan Mutu = <math>\beta_1</math> Orientasi Kewirausahaan Perusahaan + <math>z_2</math></b>
<b>Strategi Spesialisasi Produk = <math>\beta_1</math> Orientasi Kewirausahaan Perusahaan + <math>z_3</math></b>
<b>Alih Teknologi = <math>\beta_2</math> Strategi Keunggulan Pemasaran + <math>\beta_3</math> Strategi Keunggulan Mutu + <math>\beta_4</math> Strategi Spesialisasi Produk + <math>z_4</math></b>
<b>Respons Globalisasi = <math>\beta_2</math> Strategi Keunggulan Pemasaran + <math>z_5</math></b>
<b>Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri = <math>\beta_2</math> Strategi Keunggulan Pemasaran + <math>z_6</math></b>
<b>Kinerja Perusahaan = <math>\beta_5</math> Alih Teknologi + <math>\beta_6</math> Respons Globalisasi + <math>\beta_7</math> Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri + <math>z_7</math></b>

**b. Persamaan spesifikasi model pengukuran**

Pada persamaan ini terlebih dahulu harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar variabel (Ferdinand, 2000, p.41).

Persamaan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 3.3.**  
**Model Pengukuran dan Struktur Model**

Konsep Exogenous	Konsep Endogeneous
$X_1 = \lambda_1 \text{ orientasi kewirausahaan perusahaan} + \varepsilon_1$	$X_6 = \lambda_6 \text{ strategi keunggulan pemasaran} + \varepsilon_6$
$X_2 = \lambda_2 \text{ orientasi kewirausahaan perusahaan} + \varepsilon_2$	$X_7 = \lambda_7 \text{ strategi keunggulan pemasaran} + \varepsilon_7$
$X_3 = \lambda_3 \text{ orientasi kewirausahaan perusahaan} + \varepsilon_3$	$X_8 = \lambda_8 \text{ strategi keunggulan pemasaran} + \varepsilon_8$
$X_4 = \lambda_4 \text{ orientasi kewirausahaan perusahaan} + \varepsilon_4$	$X_9 = \lambda_9 \text{ strategi keunggulan mutu} + \varepsilon_9$
$X_5 = \lambda_5 \text{ orientasi kewirausahaan perusahaan} + \varepsilon_5$	$X_{10} = \lambda_{10} \text{ strategi keunggulan mutu} + \varepsilon_{10}$
	$X_{11} = \lambda_{11} \text{ strategi keunggulan mutu} + \varepsilon_{11}$
	$X_{12} = \lambda_{12} \text{ strategi spesialisasi produk} + \varepsilon_{12}$
	$X_{13} = \lambda_{13} \text{ strategi spesialisasi produk} + \varepsilon_{13}$
	$X_{14} = \lambda_{14} \text{ strategi spesialisasi produk} + \varepsilon_{14}$
	$X_{15} = \lambda_{15} \text{ akuisisi teknologi} + \varepsilon_{15}$
	$X_{16} = \lambda_{16} \text{ akuisisi teknologi} + \varepsilon_{16}$
	$X_{17} = \lambda_{17} \text{ akuisisi teknologi} + \varepsilon_{17}$
	$X_{18} = \lambda_{18} \text{ respons globalisasi} + \varepsilon_{18}$
	$X_{19} = \lambda_{19} \text{ respons globalisasi} + \varepsilon_{19}$
	$X_{20} = \lambda_{20} \text{ respons globalisasi} + \varepsilon_{20}$
	$X_{21} = \lambda_{21} \text{ persiapan menembus pasar luar negeri} + \varepsilon_{21}$

	$X_{15} = \lambda_{15}$ akuisisi teknologi + $\varepsilon_{15}$
	$X_{16} = \lambda_{16}$ akuisisi teknologi + $\varepsilon_{16}$
	$X_{17} = \lambda_{17}$ akuisisi teknologi + $\varepsilon_{17}$
	$X_{18} = \lambda_{18}$ respons globalisasi + $\varepsilon_{18}$
	$X_{19} = \lambda_{19}$ respons globalisasi + $\varepsilon_{19}$
	$X_{20} = \lambda_{20}$ respons globalisasi + $\varepsilon_{20}$
	$X_{21} = \lambda_{21}$ persiapan menembus pasar luar negeri + $\varepsilon_{21}$
	$X_{22} = \lambda_{22}$ persiapan menembus pasar luar negeri + $\varepsilon_{22}$
	$X_{23} = \lambda_{23}$ persiapan menembus pasar luar negeri + $\varepsilon_{23}$
	$X_{24} = \lambda_{24}$ kinerja perusahaan + $\varepsilon_{24}$
	$X_{25} = \lambda_{25}$ kinerja perusahaan + $\varepsilon_{25}$
	$X_{26} = \lambda_{26}$ kinerja perusahaan + $\varepsilon_{26}$

#### 4. Memilih jenis matriks input dan estimasi model yang diusulkan

Matriks input dalam penelitian ini adalah matriks varians atau matrik kovarians, karena lebih memenuhi asumsi dan metodologi, dimana standar error akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding matriks korelasi (Hair et al, 1995, p.635). Menurut Hair et al, ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200, sedangkan program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi adalah program AMOS.

#### 5. Menganalisa apakah model dapat diidentifikasi

Pada langkah ini dapat dilihat apakah :

- Standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien

- b. Korelasi yang tinggi, lebih besar atau sama dengan 0,9 diantara koefisien estimasi

Masalah yang mungkin dihadapi dalam mengidentifikasi adalah ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

#### 6. Mengevaluasi kriteria Goodness of Fit

Pada langkah ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi data yang akan digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM berikut ini (Ferdinand, 2002) :

- a. Ukuran sampel, ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*.
- b. Normalitas dan Linearitas, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun normalitas *multivariate*, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

- c. *Outliers*, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun *multivariate*, yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
- d. *Multicollinearity* dan *Singularity*, multikolearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya problem multikollineritas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah keluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

### Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off valuenya* yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002) :

- a. *Chi Square* Statistik ( $\chi^2$ )

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi square* statistik ( $\chi^2$ ). Nilai  $\chi^2$  yang semakin rendah menandakan bahwa model yang digunakan dalam penelitian semakin baik dan dapat diterima, berdasarkan probabilitas dengan *cut of value* sebesar  $p \geq 0,05$  atau  $p \geq 0,10$  (Ferdinand, 2000, p.52).

- b. *Probability*

Nilai probabilitas yang dapat diterima adalah  $p \geq 0,05$



c. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

Nilai RMSEA menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model estimasi terdapat dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 menunjukkan dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari berdasarkan *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993, dalam Ferdinand, 2000, p.53).

d. *Goodness of Fit Index* (GFI)

GFI merupakan pengukuran non statistik dengan nilai antara 0 (*poor profit*) sampai dengan 1,0 (*perfect profit*). Sedangkan nilai yang lebih besar dari 0,0 menunjukkan profit yang baik.

e. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI)

Menurut Hair et al, 1995; Hullant et al, 1996, dalam Ferdinand (2000, p.55) nilai tingkat persamaan yang disarankan adalah apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

f. CMIN/DF

*The minimum Sample Discrepancy Function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom*nya. CMIN/DF tidak lain merupakan *statistic chi-square*,  $\chi^2$  dibagi dengan DF nya sehingga disebut  $\chi^2$  relatif, dengan nilai diharapkan kurang dari 3,0 yang menunjukkan bahwa antara model dan data berindikasikan *acceptable fit*.

g. *Tucker Lewis Index (TLI)*

TLI merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model (Ferdinand, 2000, p.57). Nilai yang disarankan untuk diterimanya sebuah model yaitu apabila  $TLI \geq 0,95$  dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *very good fit*.

h. *The Comparative Fit Index (CFI)*

CFI yang mendekati 1 mengidentifikasikan tingkat fit yang lebih tinggi, oleh karena itu nilai yang direkomendasikan untuk CFI adalah lebih besar atau sama dengan 0,95

**Tabel 3.4.**  
**Tabel Goodness of Fit Index**

GOODNESS OF FIT INDEX		CUT OF VALUE
$\chi^2$ Chi Square		Diharapkan kecil
Significant Probabiliy		$\geq 0,05$
RMSEA		$\leq 0,08$
GFI		$\geq 0,90$
AGFI		$\geq 0,90$
CMIN/DF		$\leq 2,00$
TLI		$\geq 0,95$
CFI		$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand 2000, dikembangkan dalam penelitian ini

## Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2002) :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std.Loading})^2}{(\sum \text{std.Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

- Standar Loading diperoleh dari *standardize loading* untuk tiap-tiap indikator, yang diperoleh dari perhitungan komputer
- \$\sum \epsilon\_j\$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari 1 realibilitas indikator. Tingkat relabilitas yang dapat diterima adalah \$\geq 0,70\$.

## Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang direkomendasikan adalah \$\geq 0,50\$. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2002) :

$$\text{Variance extracted} = \frac{\sum \text{std.Loading}^2}{(\sum \text{std.Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots(2)$$

Keterangan :

- Standar Loading diperoleh dari *standardize loading* untuk tiap-tiap indikator, yang diperoleh dari perhitungan komputer
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

## 7. Menginterpretasikan dan memodifikasi model

Langkah terakhir dalam SEM adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model, khususnya model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Perlunya suatu model dimodifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual > 2,58, maka cara modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut (Hair dalam Ferdinand, 2002).

### Indeks Modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai chi-square bila sebuah koefisien diestimasi. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah

dalam memperbaiki tingkat kesesuaian modelnya, dimana hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan secara teoritis (Ferdinand, 2002).

### **3.6. Simpulan**

Uraian diatas menerangkan tentang prosedur pengumpulan data dan analisis data yang digunakan. Pengumpulan data primer dilakukan melaui angket yang berisi beberapa pertanyaan dengan skala 1-7 yang diharuskan diisi oleh para responden. Sedangkan teknik analisa data yang digunakan untuk mengolah data yaitu dengan mempergunakan model SEM (*Structural Equation Model*).

## **EAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian indikator-indikatornya dengan *confirmatory factor analysis* dan analisa model penuh dari *Structural Equation Modeling* (*Full Model of Structural Equation Modeling*), yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis.

Analisis data deskriptif terlebih dahulu akan disajikan dan digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

#### **4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Ada beberapa definisi untuk mengkategorikan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), yaitu :

1. Distribusi UKM di Indonesia menurut Komisi Perdagangan dan Investasi APEC (1994 dalam Bjerke, 2000) adalah pertanian (63,66%), perdagangan (17,42%), pabrikan (8,79%), jasa (4,99%), konstruksi (3,29%) dan bidang usaha lain (1,85%).
2. Biro Pusat Statistik mendefinisikan UKM sebagai industri yang memiliki karyawan kurang dari 100 karyawan. BPS mengelompokkan industri ke

dalam 4 golongan yaitu : (a) industri kerajinan : 1-4 karyawan/perusahaan, (b) industri kecil : 5-19 karyawan/perusahaan, (c) industri sedang : 20-99 karyawan/perusahaan, dan (d) industri besar : lebih dari 100 karyawan/perusahaan.

3. Departemen Perindustrian dan Bank Indonesia mendefinisikan usaha kecil berdasarkan nilai assetnya, yaitu usaha yang assetnya (tidak termasuk tanah dan bangunan) bernilai kurang dari Rp. 600 juta.
4. Departemen Perdagangan membatasi usaha kecil berdasarkan modal kerjanya, yaitu usaha (dagang) yang modal kerjanya bernilai kurang dari Rp. 25 juta.
5. Kadin terlebih dahulu membedakan usaha kecil menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah yang bergerak di bidang perdagangan, pertanian dan industri, dimana yang dimaksud usaha kecil untuk kelompok ini adalah usaha yang memiliki modal kerja kurang dari Rp. 150 juta dan memiliki nilai usaha kurang dari Rp. 600 juta. Kelompok kedua adalah yang bergerak dalam bidang konstruksi. Adapun untuk kelompok kedua yang dimaksud usaha kecil adalah yang memiliki modal kerja kurang dari Rp. 250 juta dan memiliki nilai usaha kurang dari 1 miliar.
6. Menurut SK Menteri Perindustrian RI Nomor : 133/M/SK/8/1979, tanggal 3 Agustus 1979, yang dimaksud dengan industri kecil adalah :  
  
(a) Jumlah seluruh kekayaan (*assets*) tidak lebih dari Rp. 100.000.000

- (b) Jumlah penanaman modal (investasi) pada peralatan, tidak lebih dari  
Rp. 70.000.000
  - (c) Nilai penanaman modal (investasi) per tenaga kerja tidak lebih dari  
Rp. 625.000
  - (d) Pemilikan oleh warga negara Indonesia
7. Definisi menurut UU No. 9/1995, yang dimaksud usaha kecil adalah :
- a. memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan, atau
  - b. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1 miliar;
  - c. milik warga negara Indonesia;
  - d. berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar;
  - e. berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.
8. Wiltshire Committee (1971), yaitu : sebuah bisnis kecil adalah dimiliki dan dikelola secara independen, dengan keputusan dan pengawasan berada pada pihak *owner* yang sekaligus sebagai manajer.

Yang menjadi pertanyaan besar kemudian adalah bagaimana kesiapan dunia usaha termasuk UKM dalam menghadapi liberalisasi perdagangan tersebut (Hidayat, 1995). Faktor penting yang harus diatasi



adalah kelemahan UKM itu sendiri. Beberapa kelemahan UKM yang diidentifikasi oleh Hidayat (1995) adalah :

1. Kelemahan dalam akses dan pengembangan pangsa pasar
2. Kelemahan dalam struktur permodalan dan keterbatasan akses terhadap sumber modal
3. Keterbatasan dalam akses dan penguasaan teknologi
4. Kelemahan di bidang organisasi dan manajemen
5. Keterbatasan jaringan usaha dan kerjasama

Sedangkan menurut Baswir (1998) disebutkan kelemahan utama dari usaha kecil adalah kelemahan manajerial. Penelitian Bjerke (2000) menunjukkan bahwa UKM di Asia Tenggara memiliki masalah utama antara lain:

1. Kesulitan menemukan permodalan bank untuk ekspansi
2. Meningkatnya biaya produksi dan operasi
3. Mudah terpengaruh fluktuasi ekonomi setempat
4. Kesulitan mendapatkan pegawai (*staff*) yang kompeten karena sempitnya pasar tenaga kerja
5. Rendahnya teknologi
6. Manajemen yang lemah
7. Terkadang menghadapi masalah dengan harga tanah yang tinggi (untuk lokasi usaha)
8. Tidak ada apresiasi yang baik dengan teori pemasaran (model barat)
9. Kurangnya kebijakan nasional yang mendukung

Dengan permasalahan-permasalahan tersebut, UKM di Indonesia harus menemukan strategi yang tepat untuk mencapai kinerja perusahaan yang dapat bersaing di era perdagangan bebas.

Penelitian ini mengambil obyek pada industri mebel yang masih termasuk golongan usaha kecil dan menengah ( $\leq 100$  karyawan) di Jawa Tengah yang masuk menjadi anggota ASMINDO. Jumlah populasinya sebanyak 119 perusahaan, dengan keseluruhan karyawan mencapai sekitar 10.000 orang lebih (Disperindag & ASMINDO). Dan yang dijadikan sampel sebanyak 130 orang responden. Responden yang dipilih dan dijadikan sampel adalah responden dengan kriteria sebagai berikut : para *owner/eksekutif* dengan pengalaman bekerja minimal 1 tahun, para *owner/eksekutif* yang bekerja di industri mebel di wilayah Jawa tengah, dan para *owner/eksekutif* mengetahui dan menguasai setiap produk yang ditawarkan kepada pelanggan.

**Tabel 4.1.**  
**Data Responden**

	Uraian	Frekuensi	Prosentase
1.	Jenis Kelamin Responden		
	-Laki-laki	91	70
	-Perempuan	39	30
	Total	130	100
2.	Usia Responden		
	-25-34 tahun	22	16,93
	-35-44 tahun	61	46,92
	-44-55 tahun	47	36,15
	Total	130	100
3	Pendidikan Terakhir		
	-SMA	38	29,23
	-D3	25	19,24
	-S1	59	45,38
	-S2	8	6,15
	Total	130	100

**Sumber : Data primer yang diolah, Februari 2005**

Data responden pada tabel 4.1. menunjukkan, untuk jenis kelamin responden sebanyak 70% adalah laki-laki dan 30% adalah perempuan. Sedang usia responden terbanyak adalah antara 35-44 tahun, yaitu 46,92% kemudian usia 44-55 tahun, 36,15% dan paling sedikit usia 25-34 tahun yaitu 16,93%. Tingkat pendidikan responden terbanyak 45,38% adalah S1, dan yang paling sedikit adalah S2 yaitu 6,15%.

#### **4.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Pada bagian ini akan ditinjau mengenai data-data deskriptif berdasarkan jawaban responden untuk masing-masing konstruk/variabel. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 8 variabel laten

dengan masing-masing variabel laten dikonfirmasi dengan beberapa indikator. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala 7.

Berikut ini adalah deskripsi dari jawaban responden untuk masing-masing variabel penelitian.

**Tabel 4.2.**  
**Deskripsi Variabel**

Variabel Laten	Indikator	Rata-rata skor	Skor Rata-rata Variabel
Orientasi Kewirausahaan	X1	4.11	4.00
	X2	4.15	
	X3	3.93	
	X4	3.93	
	X5	3.88	
Strategi Keunggulan Bersaing	X6	3.92	3.93
	X7	4.03	
	X8	3.83	
Strategi Keunggulan Mutu	X9	3.91	3.91
	X10	3.94	
	X11	3.88	
Strategi Spesialisasi Produk	X12	4.12	4.07
	X13	4.09	
	X14	4.01	
Alih Teknologi	X15	4.18	4.15
	X16	4.12	
	X17	4.16	
Respon Globalisasi	X18	4.05	4.08
	X19	4.13	
	X20	4.05	
Persiapan Menembus Pasar LN	X21	4.02	3.86
	X22	3.73	
	X23	3.83	
Kinerja Perusahaan	X24	4.16	4.05
	X25	3.95	
	X26	4.05	

**Sumber : Hasil estimasi dengan SEM**

Dari jawaban responden terhadap masing-masing variabel menunjukkan bahwa semua variabel memiliki jawaban yang berada di

sekitar angka 4. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa kondisi perusahaan mereka berada dalam batasan rata-rata.

#### **4.3. Analisis Data Penelitian**

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Model teoritis yang telah digambarkan pada *path diagram* akan dilakukan analisis berdasarkan data penelitian yang telah diperoleh jawaban kuesioner.

Matrik input yang dapat dipakai dalam SEM adalah matriks korelasi atau *matriks kovarians*. Karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas, maka matriks korelasi dalam model persamaan struktural tidak lain adalah standardize varian/kovarian (Ghozali, 2004). Koefisien yang dibentuk dari matriks korelasi selalu dalam bentuk standardized unit sama dengan koefisien beta pada persamaan regresi dan nilainya berkisar antara -1,0 dan +1,0. Dari pengolahan data statistik, matriks kovarian dapat dilihat dalam lampiran 4.

Metode analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks kovarian akan memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Sebelum melakukan pengujian *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory factor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*..

Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah yang muncul dari hasil analisis. Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

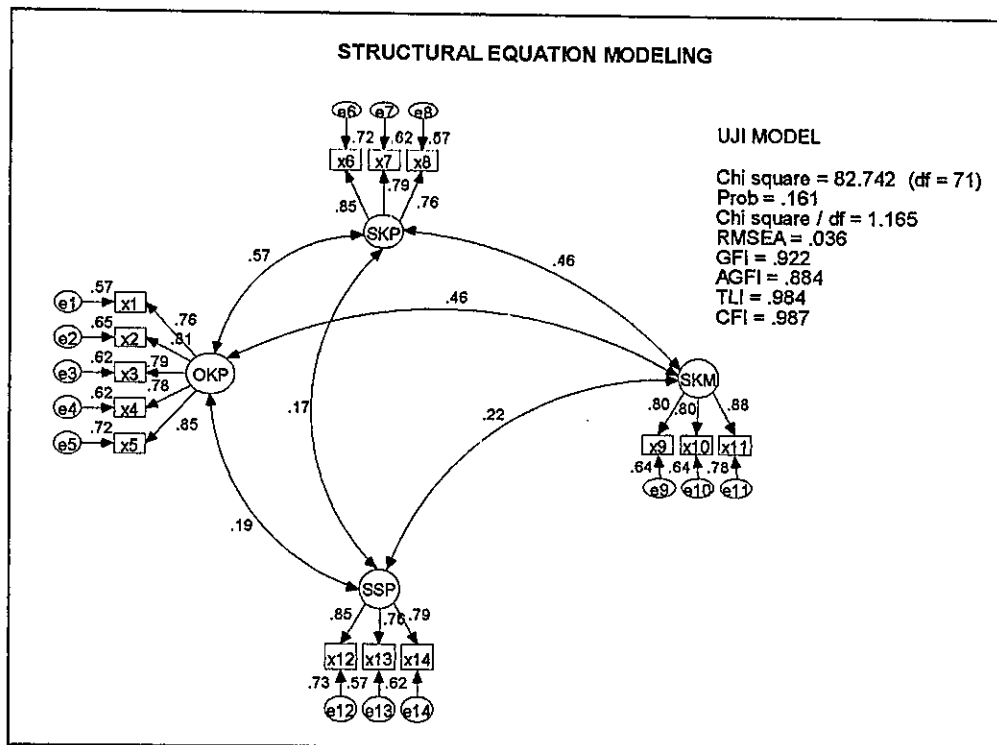
#### **4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 8 konstruk variabel dengan jumlah seluruh indikator berjumlah 26. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji indikator-indikator pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

##### **4.3.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori - Model 1**

Analisis faktor konfirmatori 1 adalah terdiri dari 4 variabel model pada hubungan awal yaitu : Orientasi Kewirausahaan Perusahaan, Strategi Keunggulan Pemasaran, Strategi Keunggulan Mutu dan Strategi Spesialisasi Produk, dimana jumlah keseluruhan indikator adalah 14.

**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Model 1**



**Sumber : Hasil estimasi dengan SEM**

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis construct Exogen* dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.3 dan Tabel 4.4.

Ringkasan hasil kelayakan model *confirmatory factor analysis 1* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.



**Tabel 4.3.**  
**Hasil Pengujian Kelayakan**  
**Faktor Konfirmatori Konstruk Model 1**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	Kecil (< 91.670 )	79.558	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0.228	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.031	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.925	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.888	Marginal
CMIN / DF	$\leq 2.00$	1.121	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.988	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.991	Baik

**Sumber : Hasil estimasi dengan SEM**

Hasil analisis faktor konfirmatori 1 diperoleh telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai pengujian *goodness of fit* dengan  $\chi^2$  menunjukkan nilai sebesar 79,558 dengan probabilitas sebesar 0,228, yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksikan dengan data pengamatan. Ukuran-ukuran kelayakan model yang lain berada dalam kategori baik kecuali untuk AGFI yang diterima pada kategori marginal yang masih berada dalam batas-batas penerimaan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing indikator. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa indikator tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten.

Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten.

**Tabel 4.4.**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - 1**

			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x5	←	OKP	1.000	<b>0.846</b>			
x4	←	OKP	0.976	<b>0.785</b>	0.095	10.327	0.000
x3	←	OKP	0.921	<b>0.789</b>	0.088	10.405	0.000
x2	←	OKP	0.955	<b>0.806</b>	0.089	10.743	0.000
x1	←	OKP	0.945	<b>0.756</b>	0.097	9.784	0.000
x6	←	SKP	1.000	<b>0.850</b>			
x7	←	SKP	0.991	<b>0.790</b>	0.107	9.269	0.000
x8	←	SKP	0.817	<b>0.758</b>	0.092	8.909	0.000
x11	←	SKM	1.000	<b>0.881</b>			
x10	←	SKM	0.825	<b>0.800</b>	0.081	10.195	0.000
x9	←	SKM	0.858	<b>0.800</b>	0.084	10.185	0.000
x14	←	SSP	1.000	<b>0.782</b>			
x13	←	SSP	0.933	<b>0.757</b>	0.113	8.271	0.000
x12	←	SSP	1.070	<b>0.852</b>	0.124	8.643	0.000

**Sumber : Hasil estimasi dengan SEM**

Analisis faktor konfirmatori tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing faktor pembentuk suatu konstruk. Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap indikator- indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan signifikansi yang tinggi, yaitu dengan nilai CR berada jauh diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang sangat lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai *loading factor* dari semua indikator berada lebih besar dari 0,7. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut telah menunjukkan sebagai variabel yang baik sebagai alat ukur. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori tersebut, maka model penelitian

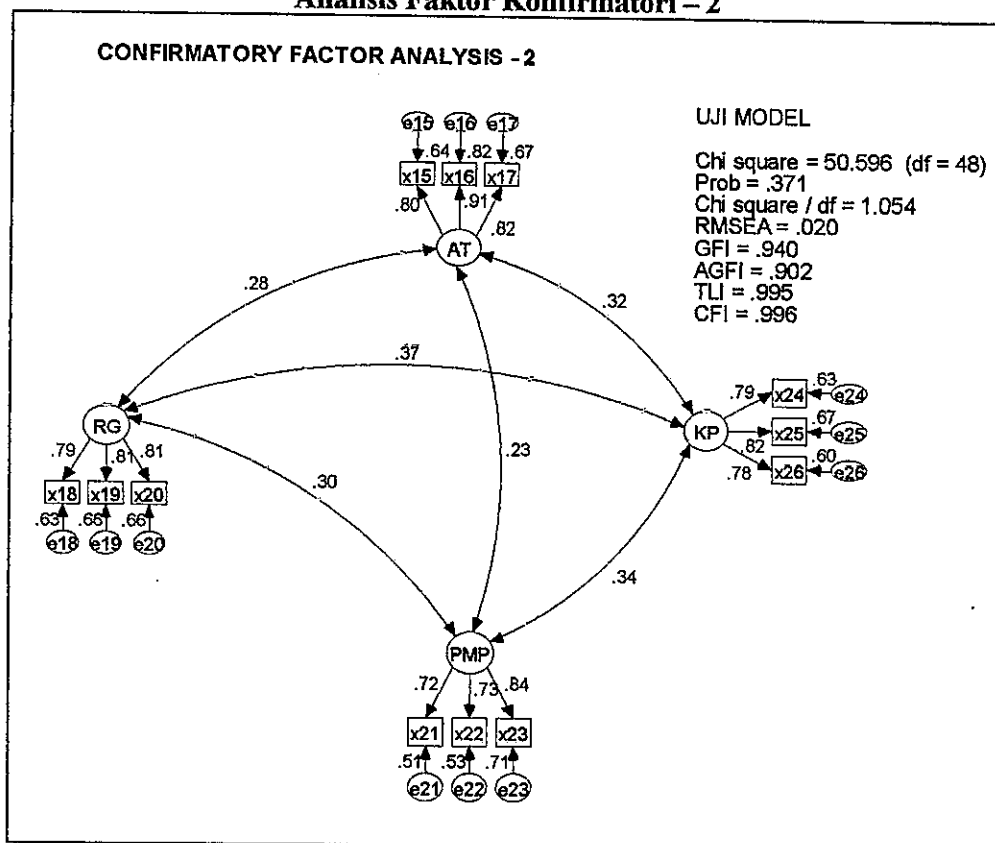
dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.3.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori – Model 2**

Tahap analisis faktor konfirmatori model 2 ini sama dengan tahap analisis faktor konfirmatori model 1. Variabel–variabel laten atau konstruk endogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu : Alih Teknologi, Respons Globalisasi, Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri dan Kinerja Perusahaan dengan jumlah total sebanyak 12 indikator.

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis 2* dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.5 dan Tabel 4.6.

**Gambar 4.2.**  
**Analisis Faktor Konfirmatori – 2**



Sumber : Hasil estimasi dengan SEM

**Tabel 4.5.**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Analisis Faktor Konfirmatori - 2**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	Kecil (< 65.171 )	50.596	Baik
Probability	≥ 0.05	0.371	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.020	Baik
GFI	≥ 0.90	0.940	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.902	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1.054	Baik
TLI	≥ 0.95	0.995	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik

Sumber : Hasil estimasi dengan SEM

Hasil pengujian kelayakan model analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan, yaitu dengan nilai  $\chi^2$  sebesar 50,596 dengan probabilitas sebesar 0,371. Hal ini menunjukkan tidak adanya perbedaan model yang diprediksikan dengan data observasi. Ukuran-ukuran kelayakan model yang lain semuanya berada dalam kategori baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing indikator. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa indikator tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten.

**Tabel 4.6.**  
***Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - 2***

			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x15	<--	AT	1.000	0.800			
x16	<--	AT	1.091	0.907	0.102	10.663	0.000
x17	<--	AT	0.989	0.816	0.099	10.015	0.000
x20	<--	RG	1.000	0.815			
x19	<--	RG	0.991	0.812	0.109	9.102	0.000
x18	<--	RG	0.956	0.794	0.106	8.978	0.000
x23	<--	PMP	1.000	0.841			
x22	<--	PMP	0.739	0.726	0.100	7.386	0.000
x21	<--	PMP	0.789	0.717	0.108	7.329	0.000
x24	<--	KP	1.000	0.793			
x25	<--	KP	1.173	0.818	0.134	8.726	0.000
x26	<--	KP	0.942	0.776	0.111	8.472	0.000

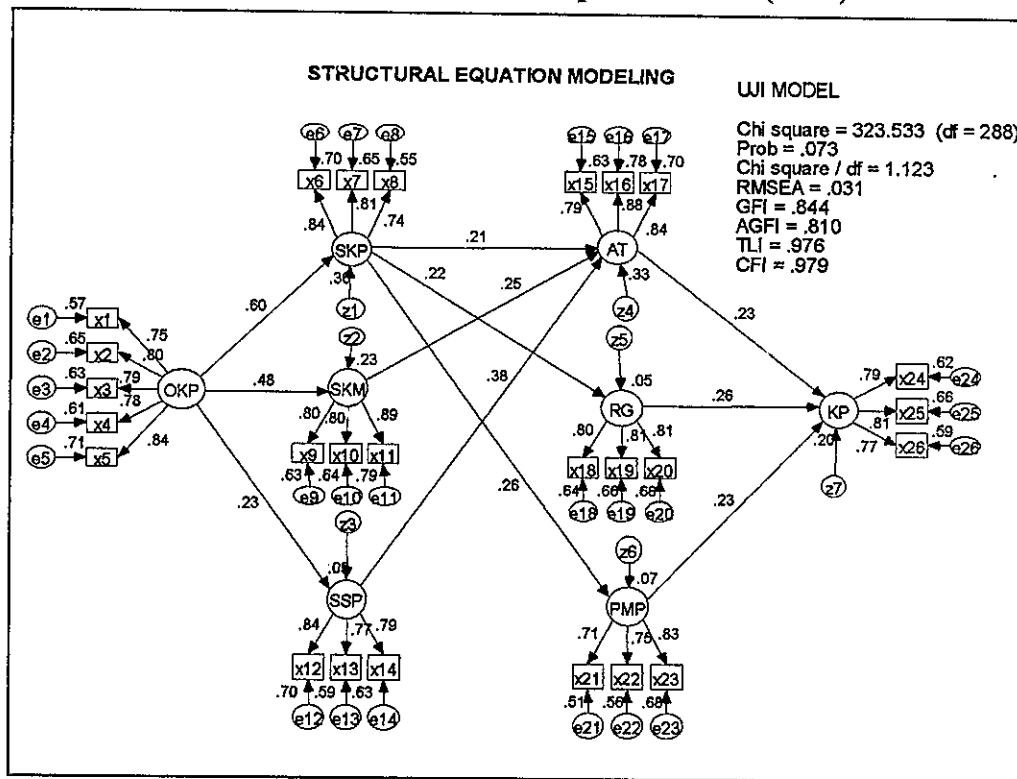
Sumber : Hasil estimasi dengan SEM

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasilnya menunjukkan bahwa setiap indikator- indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang sangat signifikan, yaitu dengan nilai CR yang berada jauh diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang sangat lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai *loading factor* dari semua indikator berada lebih besar dari 0,7. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel tersebut telah menunjukkan sebagai penyusun faktor yang kuat terhadap masing-masing variabel laten. Dengan demikian berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.3.2. Analisis *Full Model Structural Equation Modelling (SEM)***

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari dimensi-dimensi/indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.3 , Tabel 4.7 dan Tabel 4.8.

**Gambar 4.3**  
**Hasil Pengujian *Structural Equation Model* (SEM)**



**Sumber : Hasil estimasi dengan SEM**

Uji terhadap kelayakan *full model SEM* ini diuji dengan cara yang sama dengan pengujian *confirmatory factor analysis* yaitu dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF, RMSEA, GFI dan AGFI, sebagaimana dalam tabel 4.7 berikut :

**Tabel 4.7.**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Structural Equation Model (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (<329.649 )	323.533	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0.073	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.031	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.844	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.810	Marginal
CMIN / DF	$\leq 2.00$	1.123	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.976	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.979	Baik

**Sumber : Hasil estimasi dengan SEM**

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,073 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang memenuhi kelayakan model. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan (baik) sedangkan GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

#### **4.3.3. Pengujian Asumsi SEM**

##### **4.3.3.1. Normalitas Data**

Normalitas data merupakan salah satu syarat diterimanya hasil analisis SEM yang terhindar dari bias penelitian.. Pengujian normalitas data dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* dan *kurtosis*, dimana apabila nilai CR pada *skewness* dan *kurtosis* data berada pada rentang antara  $\pm 2.58$



atau berada pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8.**  
**Normalitas Data**

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x26	1	7	0.106	0.495	-0.743	-1.730
x25	1	7	0.109	0.506	-1.042	-2.425
x24	1	7	-0.045	-0.211	-0.919	-2.140
x21	1	7	0.002	0.011	-0.998	-2.324
x22	1	7	0.208	0.970	-0.544	-1.266
x23	1	7	0.183	0.851	-1.002	-2.333
x18	1	7	0.183	0.850	-1.080	-2.515
x19	1	7	-0.059	-0.274	-1.010	-2.351
x20	1	7	-0.192	-0.894	-0.828	-1.926
x17	1	7	-0.099	-0.463	-0.831	-1.934
x16	1	7	0.144	0.669	-0.880	-2.049
x15	1	7	-0.034	-0.156	-0.950	-2.211
x12	1	7	0.148	0.689	-0.771	-1.795
x13	1	7	0.279	1.297	-0.743	-1.728
x14	1	7	0.187	0.868	-0.695	-1.617
x9	1	7	0.090	0.418	-0.667	-1.553
x10	1	7	-0.089	-0.416	-0.861	-2.003
x11	1	7	0.054	0.253	-0.885	-2.059
x8	1	7	-0.002	-0.011	-0.801	-1.864
x7	1	7	0.148	0.689	-0.955	-2.222
x6	1	7	0.006	0.027	-1.083	-2.522
x1	1	7	-0.015	-0.071	-1.038	-2.416
x2	1	7	0.016	0.073	-1.051	-2.446
x3	1	7	0.167	0.775	-0.998	-2.322
x4	1	7	0.098	0.456	-1.100	-2.560
x5	1	7	0.091	0.424	-0.955	-2.222
Multivariate					9.842	1.470

**Sumber : Hasil estimasi dengan SEM**

Hasil evaluasi normalitas data yang ditampilkan pada Tabel 4.8. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk *skewness* dan *kurtosis* yang berada diluar rentang  $\pm 2.58$ . Dengan demikian maka data penelitian yang

digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### **4.3.3.2. Evaluasi atas *Outlier***

*Outlier* adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi atas *outlier univariat* dan *outlier multivariat* disajikan pada bagian berikut ini:

##### **a. *Univariate Outliers***

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai standardize (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang  $\geq \pm 3$ , maka akan dikategorikan sebagai *univariate outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9.**  
**Uji outlier univariate**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	130	-1.78619	1.66239	-1.8E-15	1.0000000
Zscore(X2)	130	-1.90942	1.73202	-1.4E-16	1.0000000
Zscore(X3)	130	-1.80425	1.88949	9.45E-16	1.0000000
Zscore(X4)	130	-1.69344	1.77345	4.67E-16	1.0000000
Zscore(X5)	130	-1.75308	1.89333	1.31E-15	1.0000000
Zscore(X6)	130	-1.79202	1.88633	9.49E-16	1.0000000
Zscore(X7)	130	-1.74335	1.70795	5.74E-16	1.0000000
Zscore(X8)	130	-1.89363	2.12004	-7.0E-16	1.0000000
Zscore(X9)	130	-1.91665	2.03835	-8.1E-16	1.0000000
Zscore(X10)	130	-2.01804	2.10257	-7.3E-16	1.0000000
Zscore(X11)	130	-1.79322	1.94665	2.18E-16	1.0000000
Zscore(X12)	130	-1.96194	1.81661	-8.7E-16	1.0000000
Zscore(X13)	130	-1.98555	1.86701	-9.8E-16	1.0000000
Zscore(X14)	130	-1.86088	1.85136	1.68E-15	1.0000000
Zscore(X15)	130	-1.89404	1.68308	-1.7E-16	1.0000000
Zscore(X16)	130	-1.93503	1.78252	-1.4E-15	1.0000000
Zscore(X17)	130	-1.94281	1.74427	-1.7E-15	1.0000000
Zscore(X18)	130	-1.84708	1.78195	-4.4E-16	1.0000000
Zscore(X19)	130	-1.86692	1.71096	7.90E-16	1.0000000
Zscore(X20)	130	-1.81147	1.74759	1.41E-16	1.0000000
Zscore(X21)	130	-1.78761	1.76031	-5.2E-18	1.0000000
Zscore(X22)	130	-1.74593	2.09020	2.46E-16	1.0000000
Zscore(X23)	130	-1.54998	1.73530	-5.4E-16	1.0000000
Zscore(X24)	130	-1.94281	1.74427	-1.5E-16	1.0000000
Zscore(X25)	130	-1.59410	1.65237	-5.7E-16	1.0000000
Zscore(X26)	130	-1.94712	1.88812	1.29E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	130				

**Sumber : Hasil estimasi dengan SEM**

Hasil pengujian menunjukkan adanya tidak satupun indikator yang memiliki adanya *univariate outlier*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

#### **b. Multivariate Outliers**

Meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *multivariate outliers* bila sudah dikombinasikan. Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outlier* secara *multivariate*.

Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 26 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2_{(26,0.001)} = 54,052$  (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ), sedangkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 45.612 yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

#### 4.3.3.3. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sampel adalah :

**Determinant of sample covariance matrix** =  $2.4505e+004 = 24505$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada sangat jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### 4.3.3.4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari

kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $>2.58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Data *standardized residual covariances* yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam lampiran 4.

Dalam lampiran 4 tersebut menunjukkan bahwa angka-angka yang merujuk nilai *standardized residual covariances* berada di bawah  $\pm 2.58$ , yang berarti *standardized residual covariances* bernilai kecil dan syarat ini pun terpenuhi.

#### 4.3.3.5. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi/indikator pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas indikator pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\Sigma e_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - (\text{standard loading})^2$

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel.

Dari tabel tersebut diperoleh reliabilitas dari kedelapan konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,7. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi.

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\Sigma \text{ Standard Loading }^2)}{(\Sigma \text{ Standard Loading }^2) + \Sigma e_j}$$

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Reliability* dan

*Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.11 dan perhitungannya ada pada lampiran.

**Tabel 4.11**  
***Reliability dan Variance Extract***

Variabel	Reliability	Variance Extract
Orientasi Kewirausahaan	0.896	0.633
Strategi Keunggulan Bersaing	0.838	0.634
Strategi Keunggulan Mutu	0.867	0.686
Strategi Spesialisasi Produk	0.840	0.637
Alih Teknologi	0.875	0.701
Respon Globalisasi	0.849	0.651
Persiapan Menembus Pasar LN	0.806	0.582
Kinerja Perusahaan	0.831	0.621

**Sumber : Hasil estimasi dengan SEM**

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi atau indikator-indikator pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,7.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,5.

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 6 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.12 berikut.

**Tabel 4.12.**  
**Pengujian Hipotesis**

			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
SKP	←	OKP	0.591	0.602	0.096	6.176	0.000
SKM	←	OKP	0.491	0.480	0.097	5.041	0.000
SSP	←	OKP	0.212	0.230	0.093	2.286	0.022
AT	←	SKM	0.235	0.254	0.087	2.706	0.007
AT	←	SSP	0.393	0.383	0.100	3.948	0.000
RG	←	SKP	0.225	0.224	0.104	2.169	0.030
PMP	←	SKP	0.286	0.258	0.116	2.456	0.014
AT	←	SKP	0.201	0.209	0.092	2.192	0.028
KP	←	RG	0.239	0.261	0.092	2.587	0.010
KP	←	AT	0.217	0.226	0.094	2.306	0.021
KP	←	PMP	0.193	0.232	0.085	2.260	0.024

Sumber : Hasil estimasi dengan SEM

##### 4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Keunggulan Perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 6,176 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_1$  yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Orientasi Kewirausahaan Perusahaan akan



berpengaruh terhadap Strategi Keunggulan Perusahaan. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 1 diterima.

#### **4.4.2. Pengujian Hipotesis 2**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Keunggulan Mutu menunjukkan nilai CR sebesar 5,041 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_2$  yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Orientasi Kewirausahaan Perusahaan akan berpengaruh terhadap Strategi Keunggulan Mutu. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 2 diterima.

#### **4.4.3. Pengujian Hipotesis 3**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Spesialisasi Produk menunjukkan nilai CR sebesar 2,286 dan dengan probabilitas sebesar 0,022. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_3$  yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Orientasi Kewirausahaan Perusahaan akan berpengaruh terhadap Strategi Spesialisai Produk. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 3 diterima.

#### **4.4.4. Pengujian Hipotesis 4**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Strategi Keunggulan Perusahaan terhadap Alih Teknologi menunjukkan nilai CR sebesar 2,192 dan dengan probabilitas sebesar 0,028. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_4$  yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Strategi Keunggulan Perusahaan akan berpengaruh terhadap Alih Teknologi. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 4 diterima.

#### **4.4.5. Pengujian Hipotesis 5**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Strategi Keunggulan Perusahaan terhadap Respons Globalisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,169 dan dengan probabilitas sebesar 0,030. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_5$  yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Strategi Keunggulan Perusahaan akan berpengaruh terhadap Respons Globalisasi. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 5 diterima.

#### **4.4.6. Pengujian Hipotesis 6**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Strategi Keunggulan Perusahaan terhadap Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri menunjukkan

nilai CR sebesar 2,456 dan dengan probabilitas sebesar 0,014. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_6$  yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Strategi Keunggulan Perusahaan akan berpengaruh terhadap Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 6 diterima.

#### **4.4.7. Pengujian Hipotesis 7**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Strategi Keunggulan Mutu terhadap Alih Teknologi menunjukkan nilai CR sebesar 2,706 dan dengan probabilitas sebesar 0,007. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_7$  yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Strategi Keunggulan Mutu akan berpengaruh terhadap Alih Teknologi. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 7 diterima.

#### **4.4.8. Pengujian Hipotesis 8**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Strategi Spesialisasi Produk terhadap Alih Teknologi menunjukkan nilai CR sebesar 3,948 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_8$  yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan

indikator-indikator Strategi Spesialisasi Produk akan berpengaruh terhadap Alih Teknologi. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 8 diterima.

#### **4.4.9. Pengujian Hipotesis 9**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Alih Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,306 dan dengan probabilitas sebesar 0,016. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_9$  yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Alih Teknologi akan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 9 diterima.

#### **4.4.10. Pengujian Hipotesis 10**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Respons Globalisasi terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,587 dan dengan probabilitas sebesar 0,010. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_{10}$  yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Respons Globalisasi akan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 10 diterima.

#### **4.4.11. Pengujian Hipotesis 11**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,260 dan dengan probabilitas sebesar 0,024. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_{11}$  yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri akan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 11 diterima.

#### **4.5. Analisis Pengaruh**

Analisis pengaruh perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada tabel 4.13, sedangkan pengaruh secara tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat secara berturut-turut dalam tabel 4.14 dan tabel 4.15.

**Tabel 4.13.**  
**Pengaruh Langsung yang distandarisasi**

	OKP	SSP	SKM	SKP	PMP	RG	AT	KP
SSP	0,230	0	0	0	0	0	0	0
SKM	0,480	0	0	0	0	0	0	0
SKP	0,602	0	0	0	0	0	0	0
PMP	0	0	0	0,258	0	0	0	0
RG	0	0	0	0,224	0	0	0	0
AT	0	0,383	0,254	0,209	0	0	0	0
KP	0	0	0	0	0,232	0,261	0,226	0
X26	0	0	0	0	0	0	0	0,769
X25	0	0	0	0	0	0	0	0,810
X24	0	0	0	0	0	0	0	0,785
X21	0	0	0	0	0,714	0	0	0
X22	0	0	0	0	0,745	0	0	0
X23	0	0	0	0	0,825	0	0	0
X18	0	0	0	0	0	0,797	0	0
X19	0	0	0	0	0	0,811	0	0
X20	0	0	0	0	0	0,813	0	0
X17	0	0	0	0	0	0	0,835	0
X16	0	0	0	0	0	0	0,883	0
X15	0	0	0	0	0	0	0,791	0
X12	0	0,836	0	0	0	0	0	0
X13	0	0,766	0	0	0	0	0	0
X14	0	0,791	0	0	0	0	0	0
X9	0	0	0,796	0	0	0	0	0
X10	0	0	0,798	0	0	0	0	0
X11	0	0	0,887	0	0	0	0	0
X8	0	0	0	0,743	0	0	0	0
X7	0	0	0	0,807	0	0	0	0
X6	0	0	0	0,836	0	0	0	0
X1	0,754	0	0	0	0	0	0	0
X2	0,803	0	0	0	0	0	0	0
X3	0,793	0	0	0	0	0	0	0
X4	0,781	0	0	0	0	0	0	0
X5	0,844	0	0	0	0	0	0	0

**Sumber : Hasil estimasi dengan SEM**

Dari tabel 4.13 dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari orientasi kewirausahaan terhadap strategi spesialisasi produk, strategi keunggulan mutu dan strategi keunggulan pemasaran yang masing-masing sebesar 0,230; 0,480; dan 0,602. Pengaruh langsung juga dapat dilihat antara strategi keunggulan pemasaran terhadap persiapan menembus pasar luar

negeri, respons globalisasi dan alih teknologi, masing-masing sebesar 0,258; 0,224; dan 0,209. Selain itu terdapat juga pengaruh langsung strategi spesialisasi produk terhadap alih teknologi sebesar 0,383, pengaruh langsung strategi keunggulan mutu terhadap alih teknologi sebesar 0,254, pengaruh langsung persiapan menembus pasar luar negeri terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,232, pengaruh langsung respons globalisasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,261, dan pengaruh langsung alih teknologi dan kinerja perusahaan sebesar 0,226.

Pada tabel 4.13 juga dapat dilihat nilai *loading factor* atau nilai lamda dari masing-masing indikator dimana nilai-nilai tersebut menunjukkan pengaruh langsung dari masing-masing indikator yang membentuk variabel-variabel laten yang dianalisis dalam penelitian ini. Kompetitif-agresif (x5) adalah indikator terbesar yang berpengaruh langsung terhadap variabel orientasi kewirausahaan perusahaan, yaitu sebesar 0,844. Sedang pada variabel strategi spesialisasi produk, indikator terbesar yang berpengaruh langsung, dengan nilai 0,836, adalah x12 (keistimewaan produk/*speciality product*). Pengaruh langsung terbesar dari ke-3 indikator pada strategi keunggulan pemasaran adalah kontrol jalur-jalur distribusi (x6). Indikator kualitas produk dibanding pesaingnya (x11) merupakan indikator terbesar yang mempengaruhi variabel strategi keunggulan mutu. Selanjutnya, berturut-turut indikator-indikator yang berpengaruh langsung paling kuat pada variabel alih teknologi, respons globalisasi dan persiapan menembus pasar luar negeri adalah peningkatan pengetahuan dari karyawan akan

teknologi baru (x16), modifikasi aktivitas-aktivitas pemasaran (x20), dan menyesuaikan produk agar sesuai dengan kebutuhan pasar yang dituju (x23).

**Tabel 4.14.**  
**Pengaruh Tidak Langsung yang distandarisasi**

	OKP	SSP	SKM	SKP	PMP	RG	AT	KP
SSP	0	0	0	0	0	0	0	0
SKM	0	0	0	0	0	0	0	0
SKP	0	0	0	0	0	0	0	0
PMP	0,156	0	0	0	0	0	0	0
RG	0,135	0	0	0	0	0	0	0
AT	0,336	0	0	0	0	0	0	0
KP	0,147	0,087	0,058	0,166	0	0	0	0
X26	0,113	0,067	0,044	0,127	0,178	0,201	0,174	0
X25	0,119	0,070	0,047	0,134	0,188	0,211	0,183	0
X24	0,116	0,068	0,045	0,130	0,182	0,205	0,178	0
X21	0,111	0	0	0,185	0	0	0	0
X22	0,116	0	0	0,193	0	0	0	0
X23	0,128	0	0	0,213	0	0	0	0
X18	0,107	0	0	0,178	0	0	0	0
X19	0,109	0	0	0,182	0	0	0	0
X20	0,110	0	0	0,182	0	0	0	0
X17	0,281	0,320	0,213	0,174	0	0	0	0
X16	0,297	0,339	0,225	0,184	0	0	0	0
X15	0,266	0,303	0,201	0,165	0	0	0	0
X12	0,192	0	0	0	0	0	0	0
X13	0,176	0	0	0	0	0	0	0
X14	0,182	0	0	0	0	0	0	0
X9	0,382	0	0	0	0	0	0	0
X10	0,383	0	0	0	0	0	0	0
X11	0,425	0	0	0	0	0	0	0
X8	0,447	0	0	0	0	0	0	0
X7	0,486	0	0	0	0	0	0	0
X6	0,503	0	0	0	0	0	0	0
X1	0	0	0	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0	0	0	0
X4	0	0	0	0	0	0	0	0
X5	0	0	0	0	0	0	0	0

**Sumber : Hasil estimasi dengan SEM**

Tabel 4.14 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel terhadap variabel-variabel lainnya. Dari tabel 4.14



dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara orientasi kewirausahaan terhadap persiapan menembus pasar luar negeri, respons globalisasi, alih teknologi, dan kinerja perusahaan, masing-masing sebesar 0,156; 0,135; 0,336; dan 0,147. Pengaruh tidak langsung juga dapat dilihat antara strategi spesialisasi produk terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,087. Selain itu terdapat juga pengaruh tidak langsung strategi keunggulan mutu terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,058, dan pengaruh tidak langsung strategi keunggulan pemasaran terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,166.

Tabel 4.15 dibawah ini menunjukkan pengaruh total dari masing-masing variabel terhadap variabel tertentu. Angka-angka yang terdapat dalam tabel diatas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel tertentu. Berdasarkan tabel tersebut secara keseluruhan hasil tertinggi adalah pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi keunggulan pemasaran, yaitu sebesar 0,602. Diikuti dengan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi keunggulan mutu sebesar 0,408. Peringkat terbesar ketiga yaitu pengaruh strategi spesialisasi produk terhadap alih teknologi yaitu 0,383, yang terakhir pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap alih teknologi sebesar 0,336.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa indikator yang paling berpengaruh dalam orientasi kewirausahaan adalah kompetitif-agresif (x5), sementara indikator yang paling berpengaruh pada strategi spesialisasi produk adalah keistimewaan produk (*speciality product*) (x12). Pada strategi keunggulan mutu, indikator yang paling berpengaruh adalah kualitas produk dibanding

pesaingnya (x11), dan pada strategi keunggulan pemasaran, indikator yang paling berpengaruh adalah kontrol jalur-jalur distribusi (x6).

**Tabel 4.15.**  
**Pengaruh Total yang distandarisasi**

	OKP	SSP	SKM	SKP	PMP	RG	AT	KP
SSP	0,230	0	0	0	0	0	0	0
SKM	0,480	0	0	0	0	0	0	0
SKP	0,602	0	0	0	0	0	0	0
PMP	0,156	0	0	0,258	0	0	0	0
RG	0,135	0	0	0,224	0	0	0	0
AT	0,336	0,383	0,254	0,209	0	0	0	0
KP	0,147	0,087	0,058	0,166	0,232	0,261	0,226	0
X26	0,113	0,067	0,044	0,127	0,178	0,201	0,174	0,769
X25	0,119	0,070	0,047	0,134	0,188	0,211	0,183	0,810
X24	0,116	0,068	0,045	0,130	0,182	0,205	0,178	0,785
X21	0,111	0	0	0,185	0,714	0	0	0
X22	0,116	0	0	0,193	0,745	0	0	0
X23	0,128	0	0	0,213	0,825	0	0	0
X18	0,107	0	0	0,178	0	0,797	0	0
X19	0,109	0	0	0,182	0	0,811	0	0
X20	0,110	0	0	0,182	0	0,813	0	0
X17	0,281	0,320	0,213	0,174	0	0	0	0
X16	0,297	0,339	0,225	0,184	0	0	0	0
X15	0,266	0,303	0,201	0,165	0	0	0	0
X12	0,192	0,836	0	0	0	0	0	0
X13	0,176	0,766	0	0	0	0	0	0
X14	0,182	0,791	0	0	0	0	0	0
X9	0,382	0	0,796	0	0	0	0	0
X10	0,383	0	0,798	0	0	0	0	0
X11	0,425	0	0,887	0	0	0	0	0
X8	0,447	0	0	0,743	0	0	0	0
X7	0,486	0	0	0,807	0	0	0	0
X6	0,503	0	0	0,836	0	0	0	0
X1	0,754	0	0	0	0	0	0	0
X2	0,803	0	0	0	0	0	0	0
X3	0,793	0	0	0	0	0	0	0
X4	0,781	0	0	0	0	0	0	0
X5	0,844	0	0	0	0	0	0	0

**Sumber : Hasil estimasi dengan SEM**

Indikator penyesuaian produk dengan kebutuhan pasar yang dituju (x23) merupakan indikator paling berpengaruh pada persiapan menembus pasar luar negeri, begitu juga dengan indikator modifikasi aktivitas-aktivitas pemasaran (x20), merupakan indikator paling berpengaruh pada respons globalisasi. Pada alih teknologi, indikator paling berpengaruh adalah peningkatan pengetahuan karyawan pada teknologi baru (x16). Dan yang terakhir, pertumbuhan penjualan (x25), merupakan indikator yang paling berpengaruh pada variabel kinerja perusahaan.

**Tabel 4.16.**  
**Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Hipotesis 1 yang diajukan adalah "Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi keunggulan pemasaran"	Diterima
H2	Hipotesis 2 yang diajukan adalah "Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi keunggulan mutu"	Diterima
H3	Hipotesis 3 yang diajukan adalah "Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi spesialisasi produk"	Diterima
H4	Hipotesis 4 yang diajukan adalah "Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar pula kecenderungan perusahaan untuk mengakuisisi teknologi baru"	Diterima
H5	Hipotesis 5 yang diajukan adalah "Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk merespon globalisasi"	Diterima

	Hipotesis	Kesimpulan
H6	Hipotesis 6 yang diajukan adalah “Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk mengadakan persiapan matang sebelum berusaha menembus pasar luar negeri”	Diterima
H7	Hipotesis 7 yang diajukan adalah “Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan mutu, semakin besar pula kecenderungan perusahaan untuk mengadakan akuisisi teknologi”	Diterima
H8	Hipotesis 8 yang diajukan adalah “Semakin besar fokus perusahaan pada strategi spesialisasi produk, semakin besar pula kemungkinan perusahaan mengadakan akuisisi teknologi”	Diterima
H9	Hipotesis 9 yang diajukan adalah “Semakin banyak perusahaan mengakuisisi teknologi, semakin baik pula kinerjanya”	Diterima
H10	Hipotesis 10 yang diajukan adalah “Semakin besar daya respon perusahaan terhadap globalisasi, semakin besar pula kinerjanya”	Diterima
H11	Hipotesis 11 yang diajukan adalah “Semakin baik persiapan perusahaan sebelum memasuki pasar luar negeri, semakin besar pula kinerjanya	Diterima

#### 4.6. Kesimpulan Bab

Pada bab IV ini telah disampaikan mengenai proses analisis data dan pengujian terhadap kesebelas hipotesis yang diajukan sesuai dengan justifikasi teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan, disajikan dalam tabel 4.16. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian. Uji kesesuaian model telah dilakukan menggunakan pendekatan kriteria *goodness-of-fit* dan didapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai simpulan dan implikasi

kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan pada

Bab V.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Pendahuluan**

Penelitian ini dilakukan berawal dari kondisi mayoritas yang dihadapi oleh UKM di Indonesia pada umumnya bahwa banyak usaha kecil dan menengah yang tidak memiliki kapabilitas, kekuatan pasar, dan sumber daya-sumber daya seperti yang dimiliki oleh perusahaan multinasional. Dan faktor-faktor inilah yang menyulitkan mereka untuk bersaing secara global. Dari situlah timbul pertanyaan besar bagaimana kesiapan dunia usaha khususnya UKM dalam menghadapi liberalisasi perdagangan tersebut. Dengan permasalahan-permasalahan tersebut, UKM di Indonesia umumnya harus menemukan strategi yang tepat untuk mencapai kinerja yang dapat bersaing di era perdagangan bebas.

Miles and Snow (1978) dan Porter (1980) menyatakan bahwa keberhasilan UKM di era globalisasi sebagian besar tergantung pada perumusan dan implementasi strategi usaha mereka. Di lain pihak menurut Dess, Lumpkin dan Covin (1997), penerapan strategi pemasaran pada UKM lebih mungkin terjadi bila manajemen perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan. Kemudian Gary Knight (2000), menyelidiki hubungan orientasi kewirausahaan, taktik dan strategi pemasaran dengan kinerja usaha kecil dan menengah yang terimbas globalisasi.

Bisa disimpulkan bahwa penelitian ini berfokus pada seberapa besar pengaruh orientasi kewirausahaan dalam lingkup UKM mebel yang beroperasi secara global khususnya di Jawa Tengah, melihat bahwa ekspor mebel di Jawa Tengah menyumbang lebih dari 30% dari keseluruhan ekspor mebel di Indonesia. Kemudian diteliti lebih jauh lagi, apakah UKM mebel yang berorientasi kewirausahaan lebih cenderung menggunakan ketiga strategi yaitu strategi keunggulan pemasaran dan mutu, dan strategi spesialisasi produk. Selanjutnya, apakah perusahaan dengan ketiga strategi tersebut cenderung menggunakan taktik seperti alih teknologi baru, respons globalisasi, dan persiapan menembus pasar luar negeri untuk meningkatkan kinerja mereka. Dan bagaimana implikasi taktik tersebut bagi kinerja UKM mebel di era globalisasi.

Telaah pustaka dan metode penelitian yang dikembangkan telah diuraikan pada Bab II. Selanjutnya metode penelitian yang dilakukan, diterangkan pada Bab III. Pengumpulan data dilakukan melalui metode angket dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis (kuesioner) kepada para responden, yang terlebih dahulu sudah diuji dengan sistem panel. Sejumlah 130 data responden hasil penyebaran kuesioner yang diambil dengan cara *purposive sampling*. Selanjutnya hasil analisis data penelitian ditunjukkan dalam Bab IV.

Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01.

Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Pengujian terhadap hipotesis-hipotesis dilakukan dengan cara mengevaluasi terlebih dahulu atas asumsi-asumsi SEM yaitu normalitas data, multikoleniaritas dan singularitas, serta *outlier (univariate dan multivariate)*. Hasil pengujian asumsi SEM menunjukkan data penelitian dapat diterima.

Analisis terhadap *Goodness of Fit* pada gambar 4.3 dan tabel 4.7 menunjukkan diterimanya model yang diajukan, kendati dua kriteria berada dalam rentang marjinal, yaitu AGFI dan GFI. Hasil pengujian *Goodness of Fit Index* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 323,533 dengan *probability* sebesar 0,073. Dari hasil uji diketahui sebelas hipotesis menunjukkan hasil dapat diterima.

## **5.2. Kesimpulan Hipotesis**

### **5.2.1. Kesimpulan Hipotesis 1**

Hipotesis 1 : Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi keunggulan pemasaran

Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,602 mengandung makna bahwa apabila variabel orientasi kewirausahaan perusahaan yang diterapkan oleh



perusahaan bertambah sebesar 1 satuan, maka hal ini akan berpengaruh secara signifikan terhadap kecenderungan perusahaan untuk menerapkan variabel strategi keunggulan pemasaran adalah sebesar 0,602.

#### **5.2.2. Kesimpulan Hipotesis 2**

Hipotesis 2 : Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi keunggulan mutu

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,480 mengandung makna bahwa apabila variabel orientasi kewirausahaan perusahaan yang diterapkan oleh perusahaan bertambah sebesar 1 satuan, maka hal ini akan berpengaruh secara signifikan terhadap kecenderungan perusahaan untuk menerapkan variabel strategi keunggulan mutu adalah sebesar 0,480.

#### **5.2.3. Kesimpulan Hipotesis 3**

Hipotesis 3 : Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi spesialisasi produk

Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,230 mengandung makna bahwa apabila variabel orientasi kewirausahaan perusahaan yang diterapkan oleh perusahaan bertambah sebesar 1 satuan, maka hal ini akan berpengaruh

secara signifikan terhadap kecenderungan perusahaan untuk menerapkan variabel strategi spesialisasi produk adalah sebesar 0,230.

#### **5.2.4. Kesimpulan Hipotesis 4**

Hipotesis 4 : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar pula kecenderungan perusahaan untuk mengakuisisi teknologi baru

Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,209 mengandung makna bahwa apabila variabel strategi keunggulan pemasaran yang difokuskan oleh perusahaan bertambah sebesar 1 satuan, maka hal ini akan berpengaruh secara signifikan terhadap kecenderungan perusahaan untuk mengakuisisi teknologi baru sebesar 0,209.

#### **5.2.5. Kesimpulan Hipotesis 5**

Hipotesis 5 : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk merespon globalisasi

Hasil pengujian terhadap hipotesis 5 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,224 mengandung makna bahwa apabila variabel strategi keunggulan pemasaran yang difokuskan oleh perusahaan bertambah sebesar 1 satuan, maka hal ini akan berpengaruh secara signifikan

terhadap kecenderungan perusahaan untuk merespon globalisasi sebesar 0,224.

#### **5.2.6. Kesimpulan Hipotesis 6**

Hipotesis 6 : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk mengadakan persiapan matang sebelum berusaha menembus pasar luar negeri

Hasil pengujian terhadap hipotesis 6 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,258 mengandung makna bahwa apabila variabel strategi keunggulan pemasaran yang difokuskan oleh perusahaan bertambah sebesar 1 satuan, maka hal ini akan berpengaruh secara signifikan terhadap kecenderungan perusahaan untuk mengadakan persiapan matang sebelum menembus pasar luar negeri sebesar 0,258.

#### **5.2.7. Kesimpulan Hipotesis 7**

Hipotesis 7 : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan mutu, semakin besar pula kecenderungan perusahaan untuk mengadakan akuisisi teknologi

Hasil pengujian terhadap hipotesis 7 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,254 mengandung makna bahwa apabila variabel strategi keunggulan mutu yang difokuskan oleh perusahaan

bertambah sebesar 1 satuan, maka hal ini akan berpengaruh secara signifikan terhadap kecenderungan perusahaan untuk mengadakan akuisisi teknologi sebesar 0,254.

#### **5.2.8. Kesimpulan Hipotesis 8**

Hipotesis 8 : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi spesialisasi produk, semakin besar pula kemungkinan perusahaan mengadakan akuisisi teknologi

Hasil pengujian terhadap hipotesis 8 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,383 mengandung makna bahwa apabila variabel strategi spesialisasi produk yang difokuskan oleh perusahaan bertambah sebesar 1 satuan, maka hal ini akan berpengaruh secara signifikan terhadap kemungkinan perusahaan untuk mengadakan akuisisi teknologi sebesar 0,383.

#### **5.2.9. Kesimpulan Hipotesis 9**

Hipotesis 9 : Semakin banyak perusahaan mengakuisisi teknologi, semakin baik pula kinerjanya

Hasil pengujian terhadap hipotesis 9 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,226 mengandung makna bahwa apabila perusahaan semakin banyak mengakuisisi teknologi sebesar 1 satuan, maka hal ini akan berpengaruh secara signifikan terhadap semakin baiknya kinerja perusahaan sebesar 0,226.

#### **5.2.10. Kesimpulan Hipotesis 10**

Hipotesis 10 : Semakin besar daya respon perusahaan terhadap globalisasi, semakin besar pula kinerjanya

Hasil pengujian terhadap hipotesis 10 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,261 mengandung makna bahwa apabila perusahaan semakin besar daya responnya terhadap globalisasi sebesar 1 satuan, maka hal ini akan berpengaruh secara signifikan terhadap semakin besarnya kinerja perusahaan sebesar 0,261.

#### **5.2.11. Kesimpulan Hipotesis 11**

Hipotesis 11 : Semakin baik persiapan perusahaan sebelum memasuki pasar luar negeri, semakin besar pula kinerjanya

Hasil pengujian terhadap hipotesis 11 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV, gambar 4.3 sebesar 0,232 mengandung makna bahwa apabila perusahaan semakin baik persiapannya sebelum memasuki pasar luar negeri, dengan tingkat persiapan sebesar 1 satuan, maka hal ini akan berpengaruh secara signifikan terhadap semakin besarnya kinerja perusahaan sebesar 0,232.

### **5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian**

Sebagaimana yang telah diuraikan dalam Bab I bahwa ada empat pertanyaan yang hendak dijawab dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil

analisis maka beberapa kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini adalah:

1. Berpengaruh positifkah orientasi kewirausahaan dalam lingkup UKM mebel yang beroperasi secara global di Jawa Tengah, sehingga nantinya dapat meningkatkan daya saing UKM di pasar global. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan daya saing UKM mebel di Jawa Tengah yang beroperasi secara global.
2. Seberapa besar pengaruh UKM mebel yang berorientasi kewirausahaan dalam kecenderungannya menggunakan ketiga strategi pemasaran, yaitu strategi keunggulan pemasaran, strategi keunggulan mutu, dan strategi spesialisasi produk. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa UKM mebel yang berorientasi kewirausahaan cenderung menggunakan ketiga strategi tersebut.
3. Seberapa besar kecenderungan perusahaan yang menerapkan ketiga strategi tersebut, cenderung menggunakan taktik-taktik seperti alih teknologi baru, respons globalisasi, dan persiapan menembus pasar luar negeri. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa perusahaan yang menerapkan ketiga strategi diatas, cenderung pula menggunakan ketiga taktik tersebut, karena adanya pengaruh yang positif dan signifikan diantara variabel-variabel tersebut.
4. Berpengaruh positifkah implikasi taktik-taktik tersebut bagi kinerja UKM di era globalisasi. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa

perusahaan yang mengimplikasikan ketiga taktik diatas, cenderung memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja UKM mebel

Dari keempat permasalahan penelitian, hasil yang tertinggi berdasarkan hasil pengujian struktur model pada gambar 4.3 adalah orientasi kewirausahaan terhadap strategi keunggulan pemasaran sebesar 0,602. Jadi kesimpulan dari hipotesis yang diajukan, orientasi kewirausahaan terhadap strategi keunggulan pemasaran mempunyai pengaruh paling kuat.

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis merupakan implikasi dari penelitian ini terhadap teoritis yang telah ada selama ini. Secara umum dapat dijelaskan bahwa model penelitian yang dibangun berhasil dibuktikannya. Hal ini berarti orientasi kewirausahaan memberikan pengaruh positif terhadap ketiga strategi pemasaran (strategi keunggulan pemasaran, strategi keunggulan mutu, dan strategi spesialisasi produk), dan ketiga strategi pemasaran tersebut juga memberikan pengaruh positif terhadap ketiga taktik (alih teknologi, respons globalisasi, dan persiapan menembus pasar luar negeri). Selanjutnya ketiga taktik tersebut memberikan pengaruh yang positif pula terhadap kinerja perusahaan.

Lebih lanjut tabel 5.1 berikut akan menguraikan implikasi teoritis dari hasil penelitian.

**Tabel 5.1**  
**Implikasi Teoritis**

Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
Orientasi Kewirausahaan Per usahaannya berpengaruh positif ter hadap Strategi Keunggulan Pe masaran	Hasil ini mendukung penelitian Dess, Lumpkin & Covin (1997); Khandwalla (1977); Miller & Friesen (1984); Morris & Paul (1987); dan Slater & Narver (1995)
Orientasi Kewirausahaan Per usahaannya berpengaruh positif ter hadap Strategi Keunggulan Mutu	Hasil ini mendukung penelitian Buzzel & Gale (1987) dan Cvar (1986)
Orientasi Kewirausahaan Per usahaannya berpengaruh positif ter hadap Strategi Spesialisasi Produk	Hasil ini mendukung penelitian Dess, Lumpkin & Covin (1997); Knight (1997); dan Morris & Paul (1987)
Strategi Keunggulan Pemasaran berpengaruh positif terhadap Alih Teknologi Baru	Hasil ini mendukung penelitian Cavusgil & Zou (1994); dan Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan (1993)
Strategi Keunggulan Pemasaran berpengaruh positif terhadap Respons Globalisasi	Hasil ini mendukung penelitian Bloodgood, Sapienza & Almeida (1996)
Strategi Keunggulan Pemasaran berpengaruh positif terhadap Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri	Hasil ini mendukung penelitian Bloodgood, Sapienza & Almeida (1996)
Strategi Keunggulan Mutu berpengaruh positif terhadap Alih Teknologi Baru	Hasil ini mendukung penelitian Buzzel & Gale (1987) dan Cvar (1986)
Strategi Spesialisasi Produk berpengaruh positif terhadap Alih Teknologi Baru	Hasil ini mendukung penelitian Kotabe (1990); Milles & Snow (1978); Porter (1990); dan Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan (1993)
Alih Teknologi Baru berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan	Hasil ini mendukung penelitian Porter (1990); Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan (1993); Zahra (1996); Cvar (1986); dan Morrison & Roth (1992)
Respons Globalisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan	Hasil ini mendukung penelitian Cavusgil & Zou (1994)
Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan	Hasil ini mendukung penelitian Chakravathy & Perlmutter (1985); Madsen (1989); dan Bloodgood, Sapienza & Almeida (1996)



## 5.5. Implikasi Manajerial

Hasil-hasil penting dari penelitian ini selain berimplikasi pada pengembangan teori-teori manajemen, juga berimplikasi pada pengembangan praktek-praktek manajerial, khususnya dalam industri mebel. Implikasi manajerial dimunculkan berdasarkan teori-teori yang telah dibangun dan didasarkan pada hasil penelitian yang diperoleh. Dijelaskan sebagai berikut :

1. Berkaitan dengan orientasi kewirausahaan, orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang paling kuat pada strategi keunggulan pemasaran, yaitu sebesar 0,602. Sedangkan indikator kompetitif-agresif (x5) pada gambar 4.3. menunjukkan hasil tertinggi sebesar 0,844 dibandingkan dengan indikator lainnya. Dengan demikian indikator tersebut merupakan faktor terpenting bagi orientasi kewirausahaan perusahaan. Artinya para *owner* maupun eksekutif (yang selanjutnya disebut wirausaha) UKM mebel sedini mungkin harus mengorientasikan usahanya pada orientasi kewirausahaan. Karena lingkungan wirausaha adalah lingkungan yang kompleks dan tak pasti, sehingga membutuhkan sikap wirausaha yang kuat dalam perumusan strategi. Dan, pada umumnya perusahaan yang berorientasi kewirausahaan memiliki kecenderungan untuk menerapkan strategi pemasaran yang responsif dan antisipatif. Dinyatakan bahwa sikap yang pasif akan melemahkan kinerja, karena basis keunggulan kompetitif perusahaan, struktur industri dan standar kinerja produk tidak bisa bertahan lama atau terus berubah. Keberhasilan produk pasar hanya dapat dicapai melalui sikap kompetitif-agresif dan

proaktif untuk mendorong perusahaan jauh ke depan meninggalkan pesaing-pesaingnya.

Singkatnya, orientasi kewirausahaan sangat berguna dalam lingkungan-lingkungan usaha yang tak pasti dan terus berubah.

2. Berkaitan dengan strategi keunggulan pemasaran, variabel ini memiliki pengaruh yang paling kuat pada persiapan menembus pasar luar negeri. Sedang indikator kontrol jalur-jalur distribusi (x6) pada gambar 4.3. menunjukkan hasil tertinggi pada strategi keunggulan pemasaran sebesar 0,836 dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal tersebut menunjukkan indikator tersebut merupakan faktor terpenting bagi strategi keunggulan pemasaran. Karena itu wirausaha juga perlu menitikberatkan pada strategi keunggulan pemasaran, terutama pada kontrol jalur-jalur distribusinya, karena pada umumnya perusahaan yang berorientasi kewirausahaan memiliki kecenderungan untuk menerapkan strategi pemasaran responsif dan antisipatif. Penerapan strategi pemasaran menunjukkan bahwa perusahaan relatif responsif terhadap pasar tertentu, karena pemasaran menjadi sarana bagi perusahaan untuk berinteraksi dengan konsumennya. Tujuan pemasaran adalah untuk mendatangkan laba bagi perusahaan melalui promosi dan distribusi produk. Strategi pemasaran menjadi tuntutan bagi manajer dalam menjalankan taktik dan aktivitas-aktivitas usaha lain guna menunjang target pemasaran internasional, apalagi untuk mempersiapkan produk untuk dilempar ke pasar luar negeri (ekspor),

sehingga produk yang akan diproduksi harus disesuaikan dengan kebutuhan pasar yang dituju.

3. Berkaitan dengan strategi keunggulan mutu, indikator kualitas produk dibanding pesaingnya (x11) pada gambar 4.3. menunjukkan hasil tertinggi sebesar 0,887 dibandingkan dengan indikator lainnya. Dengan demikian indikator tersebut merupakan faktor terpenting bagi strategi keunggulan mutu. Sehingga selain strategi keunggulan pemasaran, dalam menghadapi gelombang globalisasi, wirausaha juga perlu menitikberatkan juga pada strategi keunggulan mutu. Strategi keunggulan mutu berpengaruh kuat pada penciptaan keistimewaan produk, sehingga produk yang dihasilkan memiliki daya saing yang handal dibanding produk-produk pesaingnya. Karena itu dibutuhkan bantuan dari kemajuan teknologi untuk menciptakan penciptaan produk yang istimewa sehingga dapat bersaing di pasar global.
4. Berkaitan dengan strategi spesialisasi produk, indikator keistimewaan produk (*speciality product*) (x12) pada gambar 4.3. menunjukkan hasil tertinggi sebesar 0,836 dibandingkan dengan indikator lainnya. Dengan demikian indikator tersebut merupakan faktor yang harus diperhatikan dan dicermati oleh perusahaan. Karena itu dengan strategi spesialisasi produk, wirausahawan dapat menitikberatkan pada kualitas produk yang dihasilkannya dibandingkan dengan para pesaingnya. Strategi ini juga sangat berpengaruh pada penggunaan teknologi guna memudahkan

pelaksanaan strategi dan pencapaian hasil maksimal yang diinginkan wirausaha.

5. Berkaitan dengan alih teknologi baru, indikator peningkatan pengetahuan dari karyawan akan teknologi baru (x16) pada gambar 4.3. menunjukkan hasil tertinggi sebesar 0,883 dibandingkan dengan indikator lainnya. Dengan demikian indikator tersebut merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Karena itu, untuk mencapai hasil yang maksimal, wirausaha juga harus meningkatkan pengetahuan karyawannya akan teknologi baru atau yang lebih modern, yang nantinya akan ikut menunjang keberhasilan produk yang diproduksi perusahaan. Yang selanjutnya tentu akan membantu meningkatkan kinerja perusahaan.
6. Berkaitan dengan respons globalisasi, indikator modifikasi aktivitas-aktivitas pemasaran (x20) pada gambar 4.3. menunjukkan hasil tertinggi sebesar 0,813 dibandingkan dengan indikator lainnya. Dengan demikian indikator tersebut merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Artinya semakin derasnya arus informasi di era globalisasi membuat wirausaha harus mampu merespon balik globalisasi tersebut dengan melakukan banyak modifikasi pada aktivitas-aktivitas pemasaran, seperti penggunaan internet, mengikuti berbagai pameran, dan kegiatan pemasaran aktif lainnya, sehingga kinerja perusahaan dengan sendirinya juga akan meningkat.
7. Berkaitan dengan persiapan menembus pasar luar negeri, indikator penyesuaian produk agar sesuai dengan kebutuhan pasar yang dituju (x23)

pada gambar 4.3. menunjukkan hasil tertinggi sebesar 0,825 dibandingkan dengan indikator lainnya. Dengan demikian indikator tersebut merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini memberikan bukti bahwa salah satu pemicu kesuksesan suatu produk dilemparkan ke pasar global adalah dengan menyesuaikan produk tersebut dengan kebutuhan pasar yang dituju. Persiapan yang matang dalam menghadapi pasar global akan berpengaruh kuat pada peningkatan kinerja perusahaan.

8. Berkaitan dengan kinerja perusahaan, variabel yang paling mempengaruhinya adalah respons globalisasi, yaitu sebesar 0,261. Sedangkan indikator pertumbuhan penjualan ( $x_{25}$ ) pada gambar 4.3. menunjukkan hasil tertinggi sebesar 0,810 dibandingkan dengan indikator lainnya. Dengan demikian indikator tersebut merupakan faktor yang harus dicermati oleh perusahaan. Wirausaha harus mampu meningkatkan kinerja perusahaannya dengan cara mencermati pertumbuhan penjualan perusahaan. Apabila pertumbuhan penjualan belum seperti yang diharapkan, wirausaha harus mau dan mampu melakukan re-cek kembali pada tahapan-tahapan awal yang dilakukan. Sehingga dari sana wirausaha mampu mengoreksi langkah-langkah apa yang kurang sesuai dalam merespon lingkungan globalisasi yang selalu berubah-ubah.

Yang harus diperhatikan disini adalah adanya variabel dan indikator yang mempunyai pengaruh paling lemah, sehingga diperlukan perhatian khusus dari para akademisi dan wirausaha untuk menggalinya lebih dalam antara lain:

1. Strategi spesialisasi produk dan otonomi (x1) merupakan variabel dan indikator dengan pengaruh terlemah dibanding variabel dan indikator lain pada orientasi kewirausahaan perusahaan yaitu sebesar 0,230 dan 0,754.
2. Pada strategi keunggulan pemasaran, pengaruh terlemahnya ada pada variabel alih teknologi baru dan indikator tenaga kerja terampil (x8) yaitu sebesar 0,209 dan 0,743.
3. Indikator dengan pengaruh terlemah pada strategi keunggulan mutu adalah kualitas pelayanan (x9) yaitu sebesar 0,796.
4. Produksi produk "high price"(x13) merupakan indikator terlemah pada variabel strategi spesialisasi produk, yaitu 0,766.
5. Pada alih teknologi, pengaruh paling lemah ada pada strategi keunggulan pemasaran sebesar 0,254, dengan indikator terlemah yaitu x15 (peningkatan pengeluaran untuk R&D).
6. Terakhir, pada kinerja perusahaan, alih teknologi baru dengan nilai 0,226 merupakan variabel yang memberikan pengaruh terlemah pada kinerja perusahaan. Sedangkan indikator terlemah pada kinerja perusahaan adalah x26 (profitabilitas/pertumbuhan keuntungan).

#### **5.4. Limitasi dan Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian ini mencoba untuk mengembangkan konsep orientasi kewirausahaan perusahaan yang mempengaruhi penerapan strategi keunggulan pemasaran, strategi keunggulan mutu dan strategi spesialisasi produk. Ketiga strategi tersebut mempengaruhi pula penerapan taktik-taktik, yaitu alih teknologi,

persiapan menembus pasar luar negeri dan respons globalisasi. Ketiga taktik tersebut kemudian mempengaruhi kinerja perusahaan pada UKM mebel di Jawa Tengah yang masuk menjadi anggota ASMINDO. Implikasi-implikasi yang diajukan terbatas hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terkait dalam konsep tersebut, maka diharapkan nantinya ada penambahan variabel baru pada penelitian. Atau bisa juga penggantian salah satu variabel sehingga penelitian nantinya menjadi lebih luas, contohnya variabel kinerja perusahaan dapat diganti dengan kinerja pemasaran. Hal itu masih perlu harus digali karena masih adanya hasil marginal pada penilaian AGFI dan GFI, dan masih adanya pula indikator dan variabel yang memiliki nilai lebih kecil dari indikator dan variabel yang lain.

Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitiannya. Yang menjadi obyek penelitian ini adalah UKM mebel di Jawa Tengah yang menjadi anggota ASMINDO, sehingga dalam pengembangannya dapat dilakukan dengan jenis UKM yang lain. Selain itu dapat pula dikembangkan cakupan wilayahnya, tidak hanya UKM yang tergabung dalam ASMINDO, ataupun tidak hanya UKM di Jawa Tengah sehingga dapat menambah pembuktian atas implikasi-implikasi yang telah diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim (2002), "Central Java Furniture Directory 2002-2003 ", **Indonesia Furniture Industry & Handicraft Association (ASMINDO) Board Of Central Java**
- Augusty Ferdinand Tae (2000), **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- \_\_\_\_\_ (2002), **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Bjorn Bjerke (2000), "A Typified, Culture-Based, Interpretation of Management of SMEs in Southeast Asia", **Asia Pasific Journal of Management**, Vol. 17, 2000
- Bloodgood. J, H. Sapienza, & J. Almeida (1996), " The Internationalization of New High Potential Ventures : Antecedents & Outcomes", **Entrepreneurship Theory & Practice**, 20 (Summer), 61-76
- Buzzell. R & B. Gale (1987), **The PIMS Principles : Linking Strategy to Performance**, New York : The Free Press
- Cavusgil, S. T. & S. Zou (1994), "Marketing Strategy Performance Relationship : An Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures", **Journal of Marketing**, 58 (January), 1-21
- Chakravarthy, B & H. Perlmutter (1985), "Strategy Planning for a Global Business", **Columbia Journal of World Business**, 20 (Summer), 3-10
- Covin. J & D. Slevin (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile & Benign Environments", **Strategic Management Journal**, 10 (Jan), 75-87
- Day, George S. & Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", **Journal of Marketing**, p. 1-20
- Dess. G, G. Lumpkin, & J. Covin (1997), "Entrepreneurial Strategic Making and Firm Performance : Tests of Contingency & Configurational Models", **Strategic Management Journal**, 18 (1), 2-23
- Dunning. J (1993), **The Globalization of Business** , London : Rount Ledge
- Gana, Frans (2003), "Inovasi Organisasi Sebagai Basis Daya Saing Bisnis", **Usahawan**, No. 10, p. 9-20



- Gary Knight (2000), "Entrepreneurship & Marketing Strategy : The SME Under Globalization", **Journal of International Marketing**, Vol. 8, No. 2, 2000, pp. 12-32
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1995), **Multivariate Data Analysis (Fourth ed.)**, New Jersey : Prentice Hall
- Han, Jin K., Namwoon Kim & Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link ?", **Journal of Marketing**, p.30-45
- Hidayat (1995), "APEC dan Pengaruhnya Terhadap Dunia Bisnis Indonesia : Khususnya Usaha Skala Kecil dan Menengah", **Jurnal Manajemen Prasetya Mulya**, Vol. 11, No. 4, 1995
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo (1999), "Metodologi Penelitian Bisnis dan Akuntansi dan Manajemen", Edisi Pertama, **BPFE**, Yogyakarta
- Khandwalla. P (1997), **The Design of Organizations**, New York : Harcourt Brace Jovanovich
- Kotabe, M (1990), "Corporate Product Policy & Innovative Behaviour of European & Japanese Multinationals : An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, 54 (April), 19-33
- Lumpkin, G. T & G. Dess (1996), "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct & Linking It to Performance", **Academy of Management Review**, 21 (1), 135-172
- Knight, G.A. (1997), "Firm Orientation & Strategy Under Regional Market Integration", **International Executive**, 39 (3), 351-74
- Lado, Augustine A., Nancy G. Byod & Peter Wright (1992), "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration", **Journal of Management**, p. 77-91
- Madsen, T. (1989), "Succesful Export Marketing Management : Some Empirical Evidence ", **International Marketing Review**, 64 (4), 41-57
- Madu, C.N., Kuei, C.H. & Jacob, R.A. (1996), "An Empirical Assesments of Influence of Quality Dimensions on Organizational Performance", **International Journal Production Research**, Vol. 34, No. 7

- Miller, D. P. Friesen (1984), **Organizations : A Quantum View**, Englewood Cliifs, NJ : Prentice Hall
- Milles. R & C. Snow (1978), **Organizational Strategy, Structure, and Process**, New York : Mc. Graw-Hill
- Morris, M & G. Paul (1987), "The Relationship Between Entrepreneurship & Marketing in Established Firms", **Journal of Business Venturing** 2 (3), 247-59
- Morrion, A & K. Roth (1992), "A Taxonomy of Business-Level Strategy in Global Industries", **Strategic Management Journal** 13 (6), 399-418
- Pelham, A. & D. Wilson (1995), "Does Market Orientation Matter for Small Firms?", **Working Paper No. 95-102 Cambridge, MA : Marketing Science Institute**
- Porter, M. E. (1980), **Competitive Strategy**, New York : The Free Press
- \_\_\_\_\_ (1990), "The Competitive Advantage of Nations", **Harvard Business Review**, 68 (March / April), 73-93
- \_\_\_\_\_ (1993), "Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul", **Erlangga, Jakarta**
- Rao, Purba (1996), "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis", **The Asian Manager**, Februari-March
- Revrisond Baswir (1998), "Tantangan dan Peluang Pengembangan UKM dalam Era Perdagangan Bebas", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia**, Vol. 13, No. 1, 1998
- Singarimbun, Masir, Sofan Effendi (1995), **Metodologi Penelitian Survei**, LP2ES, Jakarta
- Slater, S & j. Narver (1995), "Market Orientation & The Learning Organization", **Journal of Marketing**, 59 (July), 63-74
- Supranto (1993), **Metode Riset : Aplikasinya dalam Pemasaran**, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Szymanski.D, S. Bharadwaj & P. Varadarajan (1993), "Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, 57 (October), 1-17

Zahra, S (1996), "Technology Strategy & Financial Performance : Examining The Moderating Role of The Firm's Competitive Environment", **Journal of Business Venturing**, 11 (3), 189-219